

Manajemen SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIS

Dr. Eka Risma Putri, S.E., M.Sc
Dilla Sistesya, S.Si, M.M

Manajemen SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIS

Dr. Eka Risma Putri, S.E., M.Sc
Dilla Sistesya, S.Si, M.M

Penerbit widina

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIS

Tim Penulis:
Dr. Eka Risma Putri, S.E., M.Sc
Dilla Sistesya, S.Si, M.M

Desain Cover:
Helmaria Ulfa

Sumber Ilustrasi:
www.freepik.com

Tata Letak:
Handarini Rohana

Proofreader:
Aas Masruroh

ISBN:
978-634-317-363-2

Cetakan Pertama:
Oktober, 2026

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang
by Penerbit Widina Media Utama

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT:
WIDINA MEDIA UTAMA
Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Desa Bojong Emas
Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

Anggota IKAPI No. 519/JBA/2025
Website: www.penerbitwidina.com
Instagram: @penerbitwidina
Telepon (022) 87355370

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT. Saya menyampaikan rasa terima kasih atas kepercayaan yang diberikan kepada saya untuk memberikan kata pengantar pada Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis yang ditulis oleh Dr. Eka Risma Putri, S.E., M.Sc. dan Dilla Sistesya, S.Si., M.M. Kehadiran buku ajar ini merupakan kontribusi yang sangat baik dalam memperkaya literatur pembelajaran manajemen, khususnya pada bidang Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik yang semakin memperoleh perhatian dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis global.

Memasuki abad ke-21, organisasi dihadapkan pada lingkungan bisnis yang semakin kompleks, penuh ketidakpastian, dan mengalami perubahan yang berlangsung sangat cepat. Persaingan tidak lagi berlangsung secara konvensional, tetapi berkembang menjadi ***hypercompetition***, yang ditandai oleh kemajuan teknologi digital, *internet of things* (IoT), *artificial intelligence* (AI), robotika, *big data*, komputasi awan, serta berbagai bentuk transformasi digital lainnya. Perubahan tersebut telah mengubah cara organisasi menciptakan nilai, membangun daya saing, sekaligus mengelola sumber daya manusianya. Dalam kondisi demikian, keunggulan organisasi tidak lagi hanya ditentukan oleh kepemilikan modal, teknologi, maupun aset fisik, tetapi semakin ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang mampu beradaptasi, belajar, berinovasi, dan menciptakan nilai tambah secara berkelanjutan.

Perubahan lingkungan bisnis tersebut telah menggeser paradigma pengelolaan sumber daya manusia. Jika pada masa lalu fungsi sumber daya manusia lebih banyak dipandang sebagai aktivitas administratif yang berkaitan dengan rekrutmen, penggajian, dan administrasi kepegawaian, maka saat ini fungsi tersebut telah berkembang menjadi *strategic partner* yang memiliki peran penting dalam mendukung pencapaian visi, misi, dan tujuan strategis organisasi. Dengan demikian, pengelolaan sumber daya manusia tidak lagi sekadar memastikan tersedianya tenaga kerja, tetapi menjadi bagian integral dari proses perumusan dan implementasi strategi organisasi.

Dalam perspektif *Resource-Based View* (RBV), sumber daya manusia merupakan aset strategis yang mampu menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan karena memiliki karakteristik *valuable, rare, inimitable, dan non-substitutable* (VRIN). Keunggulan tersebut tidak semata-mata berasal dari individu yang dimiliki organisasi, melainkan dari

kemampuan organisasi mengembangkan kompetensi, membangun budaya kerja, menciptakan sistem manajemen kinerja yang efektif, serta mengintegrasikan seluruh praktik manajemen sumber daya manusia dengan strategi bisnis. Oleh karena itu, keberhasilan organisasi modern sangat bergantung pada kemampuannya membangun *human capital* yang unggul sebagai fondasi utama keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Implikasinya, setiap kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia harus selaras dengan strategi organisasi. Apabila organisasi memilih strategi diferensiasi, misalnya, maka seluruh praktik manajemen sumber daya manusia mulai dari proses rekrutmen, pengembangan kompetensi, manajemen talenta, penilaian kinerja, hingga sistem kompensasi dan penghargaan—harus diarahkan untuk mendorong kreativitas, inovasi, kolaborasi, dan penciptaan nilai tambah. Sebaliknya, apabila organisasi menerapkan strategi kepemimpinan biaya, maka praktik sumber daya manusia perlu mendukung terciptanya efisiensi, produktivitas, dan perbaikan berkelanjutan. Dengan demikian, fungsi sumber daya manusia berperan sebagai katalisator yang memastikan strategi organisasi dapat diimplementasikan secara efektif.

Atas dasar itulah, pembelajaran mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik menjadi semakin penting. Pembelajaran tidak lagi cukup berfokus pada konsep-konsep *personnel management* ataupun manajemen sumber daya manusia dalam pengertian tradisional, tetapi harus mampu memberikan pemahaman mengenai bagaimana strategi bisnis dan strategi sumber daya manusia saling terintegrasi untuk menciptakan kapabilitas organisasi dan menghasilkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Kehadiran buku ajar ini diharapkan dapat membantu mahasiswa memahami perubahan paradigma tersebut secara sistematis. Buku ini menyajikan teori, konsep, dan penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik secara komprehensif, disertai ilustrasi, contoh-contoh kontekstual, serta latihan yang mendukung proses pembelajaran. Materi disusun mengikuti capaian pembelajaran mata kuliah, menggunakan bahasa yang komunikatif dan mudah dipahami, sehingga mampu menjembatani pemahaman konseptual dengan implementasi di dunia organisasi.

Saya meyakini bahwa buku ajar ini akan menjadi referensi yang bermanfaat bagi mahasiswa program sarjana maupun pascasarjana di bidang manajemen, dosen yang mengampu mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis, praktisi sumber daya manusia, para manajer, maupun pembaca yang ingin memperdalam pemahaman mengenai pengelolaan sumber daya manusia dalam perspektif strategik.

Akhirnya, saya berharap buku ajar ini dapat mengisi keterbatasan literatur berbahasa Indonesia di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik dan menjadi salah satu rujukan penting dalam proses pembelajaran di perguruan tinggi. Lebih dari itu, saya berharap buku ini mampu memberikan kontribusi dalam melahirkan lulusan, manajer, dan pemimpin organisasi yang mampu menyelaraskan strategi sumber daya manusia dengan strategi bisnis, membangun *human capital* yang unggul, meningkatkan kapabilitas organisasi, serta mewujudkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustained competitive advantage*).

Semoga buku ajar ini memberikan manfaat yang sebesar-besarnya bagi pengembangan ilmu pengetahuan, peningkatan kualitas pendidikan tinggi, serta kemajuan praktik manajemen di Indonesia.

Padang, Juli 2026
Prof. Dr. Herri, S.E., MBA

PRAKATA

Puji syukur kita panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas selesainya buku ajar Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis ini. Di era perubahan yang sangat dinamis, organisasi tidak lagi sekadar mengelola administrasi pegawai, melainkan harus menempatkan manusia sebagai aset strategis utama. Buku ini disusun untuk menjembatani teori akademik dengan praktik di lapangan, sehingga pembaca dapat memahami bagaimana menyelaraskan kebijakan SDM dengan visi besar organisasi demi mencapai keberhasilan jangka panjang.

Melalui bahasa yang sederhana, buku ini mengulas aspek-aspek penting mulai dari perencanaan yang tepat sasaran hingga pengembangan kompetensi yang relevan dengan tantangan zaman. Penulis berharap karya ini dapat menjadi referensi yang mudah dicerna bagi mahasiswa maupun praktisi dalam mengoptimalkan potensi manusia sebagai penggerak perubahan. Akhir kata, segala kritik dan saran sangat penulis harapkan demi kesempurnaan buku ini di masa mendatang. Selamat membaca dan semoga bermanfaat.

Bukittinggi, Juli 2026

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR ..... **iii**
PRAKATA ..... **vi**
DAFTAR ISI ..... **vii**
BAB 1 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIS **1**
A. Pendahuluan 1
B. Tujuan Instruksional Dan Capaian Pembelajaran 1
C. Uraian Materi 2
D. Rangkuman Materi 9
E. Latihan 10
F. Pustaka 10
BAB 2 KERAGAMAN DAN KESETARAAN KERJA SERTA PERLINDUNGAN HUKUM PEKERJA **11**
A. Pendahuluan 11
B. Tujuan Instruksional Dan Capaian Pembelajaran 12
C. Uraian Materi 12
D. Rangkuman Materi 18
E. Latihan 19
F. Pustaka 19
BAB 3 PERENCANAAN SDM, JOB ANALISIS DAN STRATEGI PEREKRUTAN **21**
A. Pendahuluan 21
B. Tujuan Instruksional Dan Capaian Pembelajaran 22
C. Uraian Materi 22
D. Rangkuman Materi 31
E. Latihan 32
F. Pustaka 32
BAB 4 SELEKSI DAN WAWANCARA KANDIDAT **33**
A. Pendahuluan 33
B. Tujuan Instruksional Dan Capaian Pembelajaran 33
C. Uraian Materi 34
D. Rangkuman Materi 44
E. Latihan 45
F. Pustaka 45
BAB 5 PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN PEGAWAI **47**
A. Pendahuluan 47
B. Tujuan Instruksional Dan Capaian Pembelajaran 48

C. Uraian Materi 48
D. Rangkuman Materi 58
E. Latihan 59
F. Pustaka 59
BAB 6 MANAJEMEN KINERJA 61
A. Pendahuluan 61
B. Tujuan Instruksional Dan Capaian Pembelajaran 61
C. Uraian Materi 62
D. Rangkuman Materi 72
E. Latihan 73
F. Pustaka 73
BAB 7 MANAJEMEN KARIR 75
A. Pendahuluan 75
B. Tujuan Instruksional Dan Capaian Pembelajaran 76
C. Uraian Materi 76
D. Rangkuman Materi 83
E. Latihan 84
F. Pustaka 84
BAB 8 QUALITY OF WORK LIFE (QWL) & KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA (K3) 87
A. Pendahuluan 87
B. Tujuan Instruksional Dan Capaian Pembelajaran 88
C. Uraian Materi 88
D. Rangkuman Materi 105
E. Latihan 105
F. Pustaka 105
BAB 9 HUBUNGAN INDUSTRIAL DAN PERUNDINGAN KOLEKTIF 107
A. Pendahuluan 107
B. Tujuan Instruksional Dan Capaian Pembelajaran 108
C. Uraian Materi 109
D. Rangkuman Materi 115
E. Latihan 116
F. Pustaka 116
BAB 10 MSDM DALAM KONTEKS GLOBAL 119
A. Pendahuluan 119
B. Tujuan Instruksional Dan Capaian Pembelajaran 120
C. Uraian Materi 121
D. Rangkuman Materi 133
E. Latihan 134
F. Pustaka 134

GLOSARIUM..... 137
INDEKS 144
PROFIL PENULIS 147

BAB 1

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIS

A. PENDAHULUAN

Dunia bisnis saat ini bergerak sangat cepat. Perubahan kecil di satu bagian organisasi pasti akan dirasakan dampaknya oleh bagian lain. Oleh karena itu, organisasi tidak bisa lagi bersikap kaku dan harus memiliki fleksibilitas tinggi dalam mengelola pegawainya. Di sinilah Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis (MSDM Strategis) berperan penting. Menurut P. M. Wright & McMahan (1992), MSDM Strategis bukan sekadar urusan administrasi, melainkan cara cerdas organisasi dalam mengatur aktivitas pegawainya agar sejalan dengan tujuan besar organisasi. Menghadapi tantangan modern seperti teknologi digital, Dessler (2020) menekankan bahwa organisasi harus menjalankan kebijakan SDM yang bisa membentuk perilaku pegawai agar organisasi tetap unggul dan kompetitif.

Keberhasilan transformasi ini sangat bergantung pada perubahan peran praktisi SDM di dalam organisasi agar tidak lagi terjebak dalam rutinitas kaku. Menurut Ulrich (1997), SDM kini mengemban empat peran penting yang saling melengkapi yakni sebagai *Strategic Partner* yang menyelaraskan strategi SDM dengan bisnis, *Administrative Expert* yang menjamin efisiensi proses, *Change Agent* yang memimpin perubahan budaya organisasi, serta *Employee Champion* yang meningkatkan komitmen pegawai.

B. TUJUAN INSTRUKSIONAL DAN CAPAIAN PEMBELAJARAN

Bab ini menjelaskan tentang konsep manajemen sumber daya manusia strategik, sumber daya manusia sebagai *strategic partner* (mitra strategis), sumber daya manusia sebagai *change agent* (agen perubahan), sumber daya manusia sebagai *administrative expert* (ahli administrasi), sumber daya manusia sebagai e*mployee champion* (pegawai pemenang), dan tantangan yang dihadapi manajemen sumber daya manusia terkini. Tujuan

BAB 2

KERAGAMAN DAN KESETARAAN KERJA SERTA PERLINDUNGAN HUKUM PEKERJA

A. PENDAHULUAN

Dunia kerja di Indonesia saat ini semakin beragam, ditandai dengan pekerja dari berbagai latar belakang gender, usia, etnis, agama, dan kemampuan yang berbeda-beda. Dessler (2020) menjelaskan bahwa keragaman dalam konteks manajemen SDM bukan hanya soal demografi (jenis kelamin/usia), tetapi juga keragaman dalam kepribadian, nilai, dan kemampuan. Keragaman ini membawa banyak manfaat. Robbins & Judge (2022) menjelaskan bahwa kelompok yang heterogen (beragam) cenderung menghasilkan solusi yang lebih inovatif dibandingkan kelompok homogen karena adanya benturan ide dari perspektif yang berbeda. Untuk memaksimalkan manfaat dari keragaman ini, kesetaraan kerja menjadi hal penting yang memastikan semua pekerja mendapat kesempatan dan perlakuan yang sama, terlepas dari perbedaan yang mereka miliki.

Untuk melindungi pekerja dan mengatur hubungan kerja yang adil, pemerintah Indonesia telah menetapkan Undang-Undang Ketenagakerjaan No. 13 Tahun 2003 dan kemudian mengalami perubahan serta penambahan melalui Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja beserta peraturan pelaksanaannya. Kedua undang-undang tersebut mengatur berbagai hal mulai dari hak dan kewajiban pekerja, perlindungan terhadap diskriminasi, pengupahan, hingga penyelesaian perselisihan kerja. Dengan adanya keragaman angkatan kerja, kesetaraan kerja, dan dukungan regulasi yang kuat, diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan hubungan industrial yang harmonis di Indonesia.

BAB 3

PERENCANAAN SDM, JOB ANALISIS DAN STRATEGI PEREKRUTAN

A. PENDAHULUAN

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM), *Job Analisis*, dan Strategi Perekrutan merupakan tiga pondasi penting dalam manajemen SDM yang saling terkait dan menentukan keberhasilan organisasi dalam menghadapi tantangan bisnis. Menurut Mondy & Martocchio (2016) perencanaan SDM memastikan organisasi memiliki jumlah dan jenis orang yang tepat pada waktu yang tepat. Perencanaan SDM merupakan proses sistematis untuk mengidentifikasi kebutuhan personel organisasi di masa depan, dengan mempertimbangkan perubahan lingkungan bisnis, strategi organisasi, dan dinamika ketenagakerjaan. Proses ini memungkinkan organisasi untuk mengantisipasi kesenjangan kompetensi, mengelola suksesi kepemimpinan, dan menyeimbangkan antara *demand* dan *supply* tenaga kerja secara efektif. Perencanaan SDM berfungsi untuk menyelaraskan kebutuhan talenta dengan visi strategis perusahaan (Dessler, 2020). Tanpa perencanaan SDM yang komprehensif, organisasi berisiko menghadapi kekurangan atau kelebihan staf, ketidaksesuaian keterampilan, dan inefisiensi biaya personel yang dapat menghambat pencapaian tujuan strategis (Mathis, R. L. & Jackson, 2011).

Job Analisis menjadi penghubung antara perencanaan SDM dan strategi perekrutan, dengan menyediakan informasi rinci tentang persyaratan posisi, tanggung jawab, dan kompetensi yang dibutuhkan. Menurut Brannick et al. (2007) *Job Analisis* adalah "peta jalan" yang menghubungkan kebutuhan strategis organisasi (perencanaan) dengan profil kandidat yang dicari (rekrutmen). Analisis ini menghasilkan deskripsi pekerjaan yang akurat dan spesifikasi jabatan yang menjadi dasar untuk proses seleksi dan pengembangan pegawai. Sementara itu, strategi perekrutan merupakan pendekatan terstruktur untuk menarik, mengevaluasi, dan mempekerjakan

BAB 4

SELEKSI DAN WAWANCARA KANDIDAT

A. PENDAHULUAN

Seleksi kandidat pegawai merupakan proses penting bagi organisasi dalam menjaring individu-individu bertalenta yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Proses ini melibatkan serangkaian tahapan sistematis yang bertujuan untuk mengevaluasi berbagai aspek kualifikasi kandidat (Dessler, 2020). Salah satu elemen penting dalam tahapan seleksi adalah penggunaan berbagai jenis tes seleksi. Tes-tes ini dirancang secara spesifik untuk mengukur kemampuan kognitif, keterampilan teknis, karakteristik kepribadian, hingga potensi kinerja di masa depan, memberikan data objektif sebagai landasan pengambilan keputusan. Kombinasi metode seleksi (metode ilmiah) bertujuan untuk meminimalkan kesalahan dalam penempatan (Hasibuan, 2016).

Wawancara kerja kandidat hadir sebagai metode asesmen yang bersifat lebih personal dan mendalam. Robbins & Judge (2018) menerangkan bahwa wawancara tetap menjadi alat seleksi yang paling banyak digunakan karena kemampuannya dalam menilai kesesuaian kandidat dengan budaya organisasi serta keterampilan interpersonal yang tidak bisa terbaca hanya melalui tes tertulis. Kombinasi antara hasil tes seleksi yang terstruktur dan wawasan yang diperoleh dari wawancara kerja memungkinkan perusahaan untuk membuat keputusan rekrutmen yang lebih komprehensif dan akurat, memastikan terpilihnya kandidat yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki potensi untuk berkembang dan berkontribusi secara positif bagi kemajuan perusahaan.

B. TUJUAN INSTRUKSIONAL DAN CAPAIAN PEMBELAJARAN

Bab ini menjelaskan tentang konsep seleksi dan berbagai tes seleksi serta konsep wawancara kerja. Secara instruksional, setelah mempelajari bab ini mahasiswa diharapkan mampu memahami definisi dan signifikansi seleksi dalam organisasi, mengidentifikasi proses yang dilakukan dalam

BAB 5

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN PEGAWAI

A. PENDAHULUAN

Di era persaingan yang ketat dalam dunia kerja, memiliki tim yang kompeten dan terus berkembang adalah kunci keberhasilan. Pelatihan dan pengembangan pegawai hadir sebagai solusi strategis untuk memastikan organisasi memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, mampu beradaptasi dengan perubahan, dan berkontribusi secara maksimal. R. A. Noe (2020) menekankan bahwa pelatihan bukan sekadar peristiwa satu kali, melainkan bagian dari sistem pengembangan modal manusia yang berkontribusi pada keunggulan kompetitif organisasi. Dessler (2020) mendefinisikan pelatihan sebagai suatu proses memberikan keterampilan dasar kepada pegawai (baru atau lama) yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Melalui pelatihan yang terstruktur dan terarah, pegawai dapat memahami tugas serta tanggung jawabnya dengan lebih baik, sehingga kinerja pun dapat meningkat secara signifikan.

Hasibuan (2016) membedakan antara "Pendidikan" untuk meningkatkan keahlian teoretis/manajerial dan "Latihan" untuk meningkatkan keterampilan teknis. Tidak hanya fokus pada peningkatan keterampilan teknis, pengembangan pegawai juga mencakup aspek karier jangka panjang seperti kepemimpinan, pengambilan keputusan, dan kemampuan beradaptasi. Program ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan mendorong pertumbuhan profesional yang berkelanjutan. Dengan investasi yang tepat dalam pelatihan dan pengembangan, organisasi tidak hanya membentuk tenaga kerja yang andal, tetapi juga membangun fondasi kuat bagi kesuksesan dan keberlanjutannya di masa depan.

BAB 6

MANAJEMEN KINERJA

A. PENDAHULUAN

Dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif, organisasi perlu mampu mengukur, mengelola, dan meningkatkan kinerja secara sistematis. Manajemen kinerja adalah kunci untuk memastikan bahwa suatu organisasi mencapai tujuan strategisnya secara efektif dan efisien. Manajemen kinerja bukan sekadar penilaian tahunan, melainkan sistem berkelanjutan yang melibatkan identifikasi, pengukuran, dan pengembangan kinerja (Aguinis, 2023). Pendekatan ini tidak hanya berfokus pada hasil akhir tetapi juga pada proses mencapai hasil itu.

Key Performance Indicator (KPI) menjadi kunci penting dalam ekosistem manajemen kinerja. KPI adalah ukuran yang berfokus pada aspek-aspek kinerja organisasi yang paling kritis bagi keberhasilan saat ini dan masa depan (Parmenter, 2020). KPI menyediakan kerangka kerja yang jelas bagi setiap individu dan organisasi untuk memahami kontribusi mereka terhadap keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Penilaian kinerja merupakan bagian penting dalam penerapan manajemen kinerja yang efektif. Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik pegawai melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengomunikasikan informasi tersebut (Mathis, R. L. et al., 2019). Evaluasi kinerja yang efektif bersifat objektif, transparan, dan berkelanjutan.

B. TUJUAN INSTRUKSIONAL DAN CAPAIAN PEMBELAJARAN

Bab ini menjelaskan tentang konsep manajemen kinerja dan keterkaitannya dengan strategi organisasi. Tujuan instruksional dari materi ini adalah mahasiswa diharapkan mampu:

- Menjelaskan secara mendalam konsep dasar, siklus, dan tujuan dari manajemen kinerja dalam konteks strategis organisasi;

BAB 7

MANAJEMEN KARIR

A. PENDAHULUAN

Perencanaan karir adalah sebuah proses penting di mana seorang pegawai mengidentifikasi tujuan karir jangka pendek dan jangka panjang, serta merancang langkah-langkah konkret untuk mencapainya. Perencanaan karir sebagai proses yang sengaja dilakukan di mana seseorang menjadi sadar akan keterampilan, minat, pengetahuan, dan motivasi diri untuk membuat rencana ke depan guna mencapai tujuan tertentu (Dessler, 2020). Hal ini melibatkan pemahaman mendalam tentang diri sendiri, termasuk minat, bakat, nilai-nilai, dan kelemahan, serta eksplorasi terhadap berbagai peluang di dunia kerja. Dengan perencanaan karir yang matang, pegawai dapat lebih proaktif dalam mengarahkan jalur profesionalnya, mempersiapkan diri untuk tantangan mendatang, dan memaksimalkan potensi diri guna meraih kepuasan serta kesuksesan dalam pekerjaan.

Dalam perjalanan perencanaan karir, berbagai faktor pendukung memainkan peran penting. Faktor-faktor ini bisa berasal dari internal diri, seperti tingkat pendidikan, keterampilan (baik hard skill maupun soft skill), prestasi kerja, dan motivasi pribadi, maupun eksternal, seperti dukungan atasan, kesempatan pelatihan dan pengembangan, serta kondisi pasar kerja. Mathis, R. L. et al. (2019) menekankan bahwa karir adalah tanggung jawab bersama antara individu (yang merencanakan) dan organisasi (yang menyediakan sarana pengembangan/pelatihan). Tanpa dukungan eksternal berupa jalur karir yang jelas dari perusahaan, perencanaan individu akan sulit terwujud. Namun, meskipun telah merencanakan dengan baik, pegawai juga rentan mengalami kemandegan karir, yaitu kondisi dalam karir di mana kemungkinan untuk naik jabatan lebih lanjut secara hierarkis sangat kecil (Bardwick, 1986b). Memahami faktor-faktor pemicu kemandegan karir dan cara mengatasinya menjadi penting agar jalur karir tetap dinamis dan relevan seiring dengan perubahan lingkungan profesional.

BAB 8

QUALITY OF WORK LIFE (QWL) & KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA (K3)

A. PENDAHULUAN

Menghadapi dinamika bisnis yang bergerak begitu cepat dan persaingan semakin ketat, organisasi dituntut tidak hanya untuk fokus pada profitabilitas, tetapi juga pada keberlanjutan dan kesejahteraan sumber daya manusia mereka. Dalam konteks inilah, dua konsep penting, yaitu *Quality of Work Life* (QWL) serta Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3), menjadi landasan penting bagi keberhasilan jangka panjang sebuah perusahaan. QWL adalah tentang persepsi pegawai bahwa mereka merasa nyaman secara fisik dan mental di tempat kerja (Cascio, 2018). QWL merepresentasikan filosofi *workplace* yang menyeluruh, di mana kepuasan kerja tidak lagi diukur semata dari sudut pandang finansial, melainkan dari keseluruhan ekosistem yang mendukung perkembangan pegawai. Ini mencakup sejauh mana pegawai merasa dihargai, memiliki kesempatan untuk berkembang, bekerja dalam lingkungan yang kolaboratif dan suportif, serta yang paling fundamental, mencapai keseimbangan kehidupan kerja yang sehat. Sebuah lingkungan dengan QWL tinggi berarti pegawai dapat mengelola tuntutan profesional dan pribadi mereka tanpa mengalami kelelahan berlebihan, yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas dan retensi.

Sejalan dengan QWL, Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) juga merupakan hal yang penting. K3 bukan hanya pemenuhan regulasi, tetapi bagian dari manajemen risiko yang melindungi aset paling berharga perusahaan, yaitu manusia (Mondy & Martocchio, 2016). Lingkungan yang aman secara psikologis dan fisik mengurangi biaya akibat kecelakaan kerja dan absensi. Sebuah lingkungan kerja yang aman dan sehat bukan hanya kewajiban hukum dan etika bagi perusahaan, tetapi juga investasi penting.

BAB 9

HUBUNGAN INDUSTRIAL DAN PERUNDINGAN KOLEKTIF

A. PENDAHULUAN

Hubungan industrial merupakan sistem interaksi antara pekerja, pengusaha, dan pemerintah yang berinteraksi dalam lingkungan ekonomi dan teknologi tertentu untuk membentuk aturan kerja (Dunlop, 1958). Dalam konteks pembangunan ekonomi yang berkelanjutan, hubungan industrial menjadi landasan penting untuk meningkatkan produktivitas, kesejahteraan pekerja, dan daya saing perusahaan. Sistem ini tidak hanya mengatur aspek teknis pekerjaan, tetapi juga memuat dimensi sosial, ekonomi, dan politik yang mempengaruhi dinamika ketenagakerjaan secara keseluruhan. Keberhasilan hubungan industrial sangat bergantung pada kemampuan semua pihak dalam membangun komunikasi yang efektif, saling menghormati, dan berkomitmen pada prinsip-prinsip keadilan sosial. Hubungan industrial bukan hanya soal kontrak, melainkan tentang membangun hubungan jangka panjang yang sehat untuk menghindari konflik yang mengganggu produktivitas (Dessler, 2020).

Serikat pekerja memiliki fungsi strategis sebagai representasi kolektif pekerja dalam memperjuangkan hak-hak mendasar dan meningkatkan kondisi kerja. Hal ini selaras dengan teori *Collective Voice* dari Freeman & Medoff (1984), yang menyatakan bahwa serikat pekerja berfungsi sebagai saluran komunikasi formal bagi pegawai untuk memperbaiki kondisi kerja tanpa harus meninggalkan organisasi (*exit*), sehingga menghadirkan stabilitas kerja yang lebih baik. Sebagai organisasi yang lahir dari kebutuhan pekerja untuk memiliki kekuatan tawar yang seimbang dengan pengusaha, serikat pekerja berperan untuk melindungi kepentingan anggotanya melalui berbagai mekanisme advokasi, negosiasi, dan pengawasan implementasi peraturan ketenagakerjaan. Fungsi utama serikat pekerja mencakup perlindungan terhadap eksploitasi, peningkatan standar hidup pekerja,

BAB 10

MSDM DALAM KONTEKS GLOBAL

A. PENDAHULUAN

Globalisasi yang terus berkembang menuntut Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) untuk menghadapi realita baru yang melampaui batas-batas geografis dan perbedaan budaya sehingga memerlukan fleksibilitas kebijakan (Dowling et al., 2023). Organisasi multinasional kini harus mampu mengelola tenaga kerja yang beragam dengan latar belakang budaya, nilai, dan ekspektasi yang berbeda-beda. Pemahaman mendalam tentang konsep perbedaan budaya lintas negara menjadi point penting dalam mengembangkan strategi MSDM yang efektif di tingkat global. Dimensi budaya *Hofstede*, yang mencakup *power distance*, *individualisme versus kolektivisme, maskulinitas versus feminitas, uncertainty avoidance*, orientasi jangka panjang, dan *indulgence versus restraint*, memberikan arahan untuk mendalami bagaimana nilai-nilai budaya nasional mempengaruhi perilaku pegawai dan praktik manajemen di berbagai negara.

Keberhasilan operasi global suatu organisasi sangat bergantung pada kualitas persiapan penugasan internasional yang dilakukan terhadap ekspatriat dan pegawai lokal. Ekspatriat merupakan pegawai yang dikirim oleh perusahaannya di negara asal untuk mengelola operasi atau bekerja di negara lain (Noe, R. A. et al., 2021). Persiapan yang dilakukan tidak hanya meliputi aspek teknis pekerjaan, tetapi juga adaptasi budaya, pelatihan lintas budaya, persiapan keluarga, dan strategi integrasi dengan lingkungan kerja baru. Dessler (2020) menekankan pentingnya "*Culture Shock*" dan "*Global Competencies*". Ia menyatakan bahwa kegagalan ekspatriat seringkali bukan karena ketidakmampuan teknis, melainkan ketidakmampuan pasangan atau keluarga untuk beradaptasi. Proses ini memerlukan pendekatan menyeluruh yang mempertimbangkan *shock* budaya, perbedaan sistem nilai, gaya komunikasi, dan praktik bisnis lokal yang dapat mempengaruhi efektivitas kinerja pegawai di negara penugasan.

GLOSARIUM

A

Agile**:** Pendekatan manajemen talenta di mana kebijakan, praktik, dan struktur organisasi dirancang untuk merespons perubahan lingkungan bisnis atau publik secara instan.

Analitik Prediktif: Cabang dari analisis data tingkat lanjut yang menggunakan data historis, algoritma statistik, dan teknik pembelajaran mesin (*machine learning*) untuk menentukan probabilitas hasil di masa depan.

Angkatan Kerja: Bagian dari penduduk usia kerja yang aktif secara ekonomi dalam memproduksi barang dan jasa.

B

Blended Learning: Metode pelatihan "campuran" yang mengombinasikan pembelajaran tatap muka (*face-to-face*) dengan pembelajaran berbasis teknologi digital (*e-learning atau online*).

C

Central Tendency*:* Kecenderungan menilai dengan nilai rata-rata.

Coaching**:** Proses kolaborasi yang berfokus pada solusi, berorientasi pada hasil, dan dilakukan secara sistematis untuk memfasilitasi peningkatan performa kerja, pengalaman belajar, serta pertumbuhan pribadi seseorang. Coaching fokus pada peningkatan kinerja tugas saat ini (jangka pendek).

Collective Voice: Mekanisme yang memungkinkan para pekerja untuk menyampaikan aspirasi, keluhan, dan pandangan mereka kepada pihak manajemen secara bersama-sama, bukan secara individu.

D

Diversifikasi Rekrutmen: strategi pengadaan tenaga kerja yang berfokus pada perluasan sumber, metode, dan kriteria pencarian kandidat untuk membangun tenaga kerja yang heterogen.

Dimensi Budaya Hofstede: Teori yang menjadi fondasi dalam komunikasi lintas budaya dan manajemen internasional untuk memahami bagaimana nilai-nilai di tempat kerja dipengaruhi oleh budaya suatu negara.

E

***Ekspatriat*:** Pegawai yang dikirim oleh perusahaannya di negara asal untuk mengelola operasi atau bekerja di negara lain.

Employer Branding: Citra atau reputasi sebuah organisasi sebagai tempat kerja di mata karyawan, calon pelamar, dan pemangku kepentingan lainnya.

Enterprise Resource Planning: Sistem perangkat lunak terintegrasi yang digunakan oleh organisasi untuk mengelola dan mengotomatiskan seluruh fungsi bisnis utama dalam satu platform terpusat.

Equal Employment Opportunity (EEO): Mewujudkan tempat kerja yang bebas dari segala bentuk diskriminasi dan pelecehan serta kepatuhan hukum sebagai fondasi dari semua praktik MSDM.

H

Human Capital: Upaya organisasi dalam memperbaharui dan mengembangkan SDM melalui peningkatan pengetahuan, pengalaman, kemampuan, keterampilan, dan kreatifitas individu.

Head-hunter: Individu atau perusahaan penyedia jasa rekrutmen profesional yang bekerja atas nama perusahaan klien untuk mencari, mengidentifikasi, dan mendekati kandidat pegawai berkualitas tinggi untuk mengisi posisi manajerial atau spesialis tertentu.

***Human Resource Information System* (HRIS)**: Sistem perangkat lunak yang dirancang untuk mengumpulkan, menyimpan, memproses, dan mengelola seluruh data karyawan serta aktivitas sumber daya manusia dalam suatu organisasi secara terpusat yang spesifik untuk urusan kepegawaian.

I

***International Human Resource Management* (IHRM)**: Proses pengelolaan SDM dalam konteks internasional, khususnya di organisasi multinasional.

J

Job Analisis: Proses sistematis untuk mengumpulkan informasi detail tentang tugas, tanggung jawab, keterampilan, pengetahuan, dan persyaratan lain yang dibutuhkan untuk berhasil dalam suatu pekerjaan.

K

Kemandegan Karir: Suatu kondisi di mana kemungkinan seseorang untuk naik ke jenjang hierarki yang lebih tinggi atau menerima tanggung jawab yang lebih menantang menjadi sangat kecil atau terhenti.

Kesetaraan Kerja: Memberikan kesempatan yang sama dalam rekrutmen, promosi, dan kompensasi tanpa memandang latar belakang yang tidak relevan dengan pekerjaan.

Key Performance Indicators (KPI): metrik yang digunakan untuk mengukur kinerja terhadap tujuan yang telah ditetapkan.

M

Manajemen Sumber Daya Manusia: Proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada pegawai, serta memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keselamatan, dan masalah keadilan. MSDM merujuk pada sistem atau metode pengelolaan SDM.

Manajemen Kinerja: Proses mengkonsolidasikan penetapan tujuan, penilaian dan pengembangan kinerja ke dalam suatu sistem tunggal bersama, yang bertujuan memastikan kinerja pegawai mendukung tujuan strategis perusahaan.

Mentoring: Hubungan kemitraan antara orang yang lebih berpengalaman (Mentor) dan orang yang kurang berpengalaman (Mentee) untuk berbagi pengetahuan, kearifan, serta dukungan karier dalam jangka panjang. Mentoring fokus pada pengembangan karir dan psikologis jangka panjang.

Modal Sosial: Kekuatan hubungan antarmanusia yang merujuk pada jaringan sosial, norma-norma, dan kepercayaan yang memungkinkan anggota dalam suatu lingkungan untuk bertindak bersama secara lebih efektif guna mencapai tujuan bersama.

MSDM Strategis: Perumusan dan pelaksanaan kebijakan dan praktik sumber daya manusia yang menghasilkan kompetensi dan perilaku pegawai yang dibutuhkan organisasi untuk mencapai sasaran strategisnya.

O

Off-the-Job Training: Metode pelatihan yang dilakukan di luar lokasi kerja atau jauh dari rutinitas pekerjaan sehari-hari.

On-the-Job Training: Metode pelatihan yang dilakukan langsung di tempat kerja sambil melakukan pekerjaan senyatanya.

Overstaffing: Kondisi di mana jumlah pegawai yang tersedia di suatu unit kerja atau organisasi melebihi jumlah yang dibutuhkan untuk menyelesaikan beban kerja yang ada secara efisien.

P

***Perencanaan SDM*:** Proses menentukan posisi apa yang harus diisi dalam perusahaan, dan bagaimana cara mengisinya.

Perundingan Kolektif (*Colective Bargaining*): Proses negosiasi antara serikat pekerja dan pengusaha untuk mencapai kesepakatan kerja bersama yang bertujuan untuk menyepakati syarat-syarat kerja, menyelesaikan perselisihan secara damai serta untuk meningkatkan hubungan industrial yang kondusif.

Q

Quality Of Work Life: Usaha perusahaan untuk meningkatkan keterlibatan pegawai di dalam pekerjaannya sehingga meningkatkan produktifitas, kinerja dan kepuasan kerja dan komitmen.

Qualified: Kondisi di mana seorang individu memiliki kombinasi yang tepat antara pendidikan, pengalaman, keterampilan, dan lisensi yang diperlukan untuk menjalankan tugas dalam jabatan tertentu secara efektif.

R

Repatriasi: Proses pemulangan ekspatriat ke negara asal setelah masa tugas di luar negeri berakhir.

Realistic Job Preview **(RJP)**: Teknik rekrutmen yang memberikan gambaran jujur dan seimbang kepada calon karyawan mengenai suatu pekerjaan, mencakup sisi positif (keuntungan) maupun sisi negatif (tantangan) dari peran tersebut.

S

SDM (Human Resources): Merujuk pada fungsi, peran, dan orang-orang yang mengelola modal manusia.

Serikat Pekerja: Organisasi yang dibentuk dari, oleh, dan untuk pekerja baik di dalam perusahaan maupun di luar perusahaan. Organisasi ini bersifat bebas, terbuka, mandiri, demokratis, dan bertanggung jawab demi memperjuangkan, membela, serta melindungi hak dan kepentingan pekerja.

Strategic Positioner: Praktisi SDM yang mampu memahami konteks bisnis secara mendalam, termasuk tren industri, dinamika pasar, dan ekspektasi pelanggan, kemudian menerjemahkan pemahaman tersebut ke dalam tindakan SDM yang meningkatkan performa organisasi.

T

Talent Pool: Database atau kumpulan kandidat potensial yang memiliki keterampilan, kompetensi, dan kualifikasi yang relevan dengan kebutuhan organisasi di masa depan.

Teknologi desruptif: Inovasi yang muncul secara tidak terduga dan mampu menggantikan teknologi, produk, atau layanan lama yang sudah mapan di pasar.

Training Need Analysis: *Proses menentukan pelatihan apa yang diperlukan dengan melakukan analisis terhadap kebutuhan organisasi, tugas-tugas dalam pekerjaan, dan kemampuan pegawai saat ini.*

Tripartit: Suatu forum komunikasi, konsultasi, dan musyawarah yang melibatkan tiga pihak utama yang berkepentingan, yakni Pemerintah, Pekerja/Buruh dan Pengusaha.

U

Understaffing: Kondisi di mana jumlah pegawai yang tersedia tidak mencukupi untuk menangani seluruh beban kerja dan tanggung jawab yang ada dalam organisasi.

Understudy: Metode pelatihan di tempat kerja di mana seseorang disiapkan secara khusus untuk menggantikan posisi atau jabatan atasannya di masa depan.

V

Vestibule Training: metode pelatihan karyawan yang dilakukan di tempat khusus (semacam laboratorium atau ruang simulasi) yang dibuat menyerupai lingkungan kerja sebenarnya, namun terpisah dari lini produksi atau operasional harian.

W

Work-Life Balance: **S**uatu kondisi di mana seseorang dapat membagi waktu dan energi secara proporsional antara pekerjaan (karier dan ambisi) dengan kehidupan pribadi (keluarga, hobi, kesehatan, dan aktivitas sosial)

INDEKS

Agile
Analitik Prediktif
Angkatan Kerja
Blended Learning
Career Plateau
Central Tendency
Coaching
Collective Voice
Diversifikasi Rekrutmen
Efek halo
Ekspatriat
E-learning
Employer Branding
Human Capital
Hofstede
IHRM
Job Analisis
K3
Kemandegan Karir
Kesetaraan Kerja
KPI
Manajemen Kinerja
MSDM
Mentoring
Modal Intelektual
Modal Sosial
MSDM Strategis
Off-the-Job Training
On-the-Job Training
Overstaffing
Perencanaan SDM
Perundingan Kolektif
QWL
Repatriasi
Serikat Pekerja
SMART

Strategic Partner
Talent Pool
Teknologi desruptif
TNA
Tripartit
Understaffing
Understudy
Vestibule Training
Wawancara
Work-Life Balance
Workplace

PROFIL PENULIS

Dr. Eka Risma Putri, S.E., M.Sc



Penulis adalah seorang akademisi dan peneliti yang menjabat sebagai Assistant Professor di Program Studi Manajemen, Institut Teknologi dan Bisnis (ITB) Haji Agus Salim Bukittinggi. Lahir di Batusangkar pada 26 Januari 1980, menempuh pendidikan sarjana di Universitas Andalas (2003), melanjutkan program Master of Science di Universitas Gadjah Mada (2010), dan meraih gelar Doktor Ilmu Ekonomi dari Universitas Diponegoro (2021) dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Selain aktif dalam berbagai riset dan publikasi ilmiah di bidang MSDM dengan judul buku Human Resources and Organization dan buku Perilaku Organisasional, juga merupakan penulis buku Efikasi Kreatif Profesional dan Kinerja Dosen. Melalui karya-karyanya, beliau terus berkomitmen memperkaya literatur manajemen di Indonesia.

Dilla Sistesya, S.Si., MM.



Penulis adalah praktisi perencanaan publik yang mengabdi sebagai Fungsional Perencana di Bappeda Kota Payakumbuh. Lahir di Payakumbuh pada 29 Januari 1991, ia memiliki latar belakang pendidikan lintas disiplin dari S1 Fisika Universitas Diponegoro (2013) hingga Magister Manajemen (MSDM) di ITB Haji Agus Salim Bukittinggi (2024). Kombinasi pola pikir analitis dan keilmuan manajemen ini memberikan perspektif yang komprehensif dalam setiap pemikirannya terkait tata kelola SDM dan perencanaan daerah.

Manajemen SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIS

Buku ini membahas pengelolaan sumber daya manusia sebagai bagian penting dalam mendukung pencapaian tujuan dan keberlanjutan organisasi. Sumber daya manusia tidak hanya dipandang sebagai tenaga kerja yang menjalankan aktivitas operasional, tetapi sebagai aset strategis yang memiliki peran dalam membangun kinerja, produktivitas, inovasi, dan daya saing organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan SDM perlu dilakukan secara terencana, terintegrasi, dan selaras dengan arah strategis organisasi.Buku ini menguraikan berbagai konsep dan praktik utama dalam manajemen sumber daya manusia strategis, mulai dari perencanaan sumber daya manusia, analisis dan desain pekerjaan, rekrutmen dan seleksi, penempatan, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, pengembangan karier, kompensasi, hingga pengelolaan talenta. Pembahasan juga mencakup hubungan antara strategi organisasi dengan strategi SDM, sehingga pembaca dapat memahami bagaimana kebijakan dan praktik SDM dirancang untuk mendukung pencapaian sasaran organisasi secara efektif.Selain membahas aspek konseptual, buku ini memberikan pemahaman mengenai berbagai tantangan pengelolaan SDM dalam lingkungan organisasi yang terus berubah. Perkembangan teknologi, perubahan karakteristik tenaga kerja, kebutuhan akan kompetensi baru, serta tuntutan terhadap organisasi yang adaptif menjadikan pengelolaan SDM semakin kompleks. Buku ini ditujukan bagi mahasiswa, dosen, praktisi manajemen, pimpinan organisasi, pengelola SDM, serta pembaca yang ingin memahami bagaimana sumber daya manusia dapat dikelola secara strategis untuk menciptakan organisasi yang efektif, adaptif, dan berkelanjutan.

www.penerbitwidina.com
@penerbitwidina
penerbit widina
penerbitwidina@gmail.com
widina store
widina bookstore

Layanan Pembaca & Penerbitan Buku
0815-7000-699

SCANME

Manajemen & Marketing

ISBN 978-634-317-363-2

9 786343 173632