



Manajemen
**Sumber
Daya
Manusia**
(Teori dan Praktik)



Dr. Andi Malanti K. Paerah, S. Ip. M. Si

Manajemen
**Sumber
Daya
Manusia**
(Teori dan Praktik)

Dr. Andi Malanti K. Paerah, S. Ip. M. Si

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA: TEORI DAN PRAKTIK

Penulis:

Dr. Andi Malanti K. Paerah, S.Ip., M.Si

Desain Cover:

Andi Juliandi

Sumber Ilustrasi:

www.freepik.com

Tata Letak:

Handarini Rohana

Proofreader:

Aas Masruroh

ISBN:

978-634-246-959-0

Cetakan Pertama:

Mei, 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

Dengan penuh antusiasme, saya menyambut kehadiran buku referensi ***Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktik*** di tengah khazanah literatur manajemen di Indonesia. Di era disrupsi digital dan perubahan demografis yang begitu cepat, peran Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) telah bertransformasi secara fundamental. MSDM bukan lagi sekadar fungsi administratif yang mengurus personalia, melainkan telah menjadi jantung strategis organisasi yang menentukan daya saing dan keberlanjutan bisnis. Buku ini berhasil menangkap esensi transformasi tersebut dengan sangat baik.

Keunggulan utama buku ini terletak pada kemampuannya untuk menjembatani jurang antara teori akademis yang kokoh dan aplikasi praktis yang relevan. Pembaca tidak hanya disuguhkan paparan model-model teoretis dari para pemikir MSDM terkemuka, tetapi juga diajak untuk memahami bagaimana konsep-konsep tersebut diimplementasikan dalam siklus pengelolaan talenta-mulai dari rekrutmen strategis, pengembangan kompetensi, hingga penciptaan sistem penghargaan yang adil.

Secara khusus, saya mengapresiasi pembahasan mendalam pada bab-bab akhir mengenai manajemen konflik dan pentingnya membangun budaya kerja yang inklusif. Dua topik ini seringkali menjadi tantangan nyata di lapangan namun jarang dibahas secara komprehensif. Dengan menyajikannya sebagai bagian integral dari MSDM, buku ini menegaskan bahwa mengelola "manusia" berarti mengelola dinamika, relasi, dan keunikan mereka.

Buku ini disusun dengan struktur yang logis, bahasa yang jernih namun tetap akademis, serta didukung oleh referensi mutakhir yang kredibel. Saya yakin, buku ini akan menjadi sumber daya yang tak ternilai, tidak hanya bagi para mahasiswa yang sedang mendalami ilmu manajemen, tetapi juga bagi para praktisi SDM dan pemimpin bisnis yang ingin menavigasi kompleksitas pengelolaan talenta di abad ke-21. Selamat membaca dan mengaplikasikan.

Prof. Dr. Falih Suaedi, Drs., M.Si

(Guru Besar Ilmu Manajemen Publik Universitas Airlangga).

PRAKATA

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat dan karunia-Nya, penyusunan buku referensi yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktik* ini dapat diselesaikan. Buku ini lahir dari sebuah kegelisahan sekaligus optimisme: kegelisahan melihat betapa cepatnya lanskap dunia kerja berubah, dan optimisme bahwa dengan pengelolaan sumber daya manusia yang tepat, organisasi tidak hanya dapat bertahan, tetapi juga berkembang pesat.

Tujuan utama dari buku ini adalah untuk menyediakan sebuah panduan yang sistematis, mendalam, dan relevan bagi siapa saja yang ingin memahami peran sentral MSDM. Kami berupaya menyajikan materi yang seimbang, memadukan fondasi teoretis yang telah teruji oleh waktu dengan wawasan-wawasan kontemporer yang didorong oleh kemajuan teknologi dan perubahan sosial. Buku ini dirancang untuk membawa pembaca dalam sebuah perjalanan, dimulai dari pemahaman dasar-dasar manajemen, menyelami konsep dan fungsi inti MSDM, hingga akhirnya mengapresiasi peran strategisnya dalam membentuk masa depan organisasi.

Struktur buku ini sengaja dirancang secara modular, di mana setiap bab membangun pemahaman di atas bab sebelumnya. Dimulai dari **Bab 1 hingga 4** yang meletakkan fondasi konseptual, dilanjutkan dengan **Bab 5 hingga 8** yang membedah fungsi-fungsi teknis dalam siklus hidup karyawan, dan diakhiri dengan **Bab 9 dan 10** yang membahas isu-isu dinamis dan krusial dalam interaksi manusia di tempat kerja. Setiap bab dilengkapi dengan tabel analisis, contoh kontekstual, dan referensi akademis yang dapat diakses untuk pendalaman lebih lanjut.

Penyusunan buku ini tentu tidak akan terwujud tanpa dukungan dan kolaborasi dari berbagai pihak. Oleh karena itu, ucapan terima kasih yang tulus kami sampaikan kepada seluruh akademisi dan praktisi yang karya-karyanya menjadi rujukan utama dalam buku ini. Pemikiran mereka adalah pilar yang menopang setiap argumen yang kami bangun. Terima kasih juga kami sampaikan kepada para penelaah dan editor yang telah memberikan masukan konstruktif untuk penyempurnaan naskah ini.

Akhir kata, kami menyadari bahwa buku ini masih jauh dari kesempurnaan. Namun, besar harapan kami bahwa ia dapat memberikan manfaat, memantik diskusi, dan menjadi teman seperjalanan bagi para mahasiswa, dosen, peneliti, praktisi SDM, serta para pemimpin di segala tingkatan dalam upaya mulia mengelola aset terpenting organisasi: manusia. Kritik dan saran yang membangun senantiasa kami nantikan.

Hormat kami,

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
PRAKATA.....	iv
DAFTAR ISI	vi
BAB 1 PENGANTAR MANAJEMEN	1
A. Definisi dan Sejarah Manajemen.....	2
B. Fungsi-Fungsi Pokok Manajemen (POAC)	9
C. Tingkatan dan Keterampilan Manajerial	16
D. Lingkungan dan Tantangan Manajemen Modern	22
BAB 2 KONSEP DASAR MANAJEMEN SDM	31
A. Definisi dan Tujuan Manajemen SDM	32
B. Filosofi dan Pendekatan dalam MSDM	38
C. Model-Model Manajemen SDM.....	43
D. Aspek Hukum dan Etika dalam MSDM	50
BAB 3 RUANG LINGKUP DAN FUNGSI MANAJEMEN SDM	57
A. Fungsi Pengadaan (Procurement)	58
B. Fungsi Pengembangan (Development)	64
C. Fungsi Pemeliharaan (Maintenance).....	69
D. Fungsi Pemisahan (Separation)	74
BAB 4 PERAN STRATEGIS SDM DALAM ORGANISASI	81
A. Konsep Manajemen SDM Strategis (MSDMS)	82
B. Peran Baru Departemen SDM	87
C. Implementasi Praktik SDM Berbasis Strategi	92
D. Tantangan dalam Menjalankan Peran Strategis.....	97
BAB 5 PERENCANAAN DAN PENEMPATAN SDM.....	105
A. Proses Perencanaan SDM (Human Resource Planning)	106
B. Analisis dan Desain Pekerjaan	111
C. Proses Rekrutmen yang Efektif.....	116
D. Seleksi dan Penempatan Karyawan.....	121
BAB 6 KOMPETENSI DAN PENILAIAN KINERJA SDM.....	129
A. Konsep Dasar Kompetensi SDM	130
B. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja	135
C. Metode Penilaian Kinerja	140
D. Tantangan dan Solusi dalam Penilaian Kinerja.....	146
BAB 7 PENDIDIKAN, PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM	153
A. Konsep Dasar Pelatihan dan Pengembangan.....	154
B. Proses Desain Pelatihan yang Sistematis (ADDIE Model).....	159

C. Metode Pelatihan dan Pengembangan.....	164
D. Evaluasi dan Pengukuran Efektivitas Pelatihan.....	169
BAB 8 MANAJEMEN KARIR DAN PENGHARGAAN SDM	175
A. Konsep Dasar Manajemen Karir.....	176
B. Perencanaan dan Pengembangan Karir	181
C. Sistem Kompensasi dan Penghargaan.....	185
D. Desain Sistem Penghargaan yang Efektif	190
BAB 9 MANAJEMEN KONFLIK SDM	197
A. Hakikat dan Sumber Konflik dalam Organisasi.....	198
B. Proses dan Tahapan Konflik	203
C. Gaya dan Strategi Manajemen Konflik.....	208
D. Teknik Resolusi Konflik dan Negosiasi.....	213
BAB 10 MENGELOLA KERAGAMAN DALAM BENTUK KERJA.....	219
A. Konsep Dasar Keragaman di Tempat Kerja	220
B. Dimensi-Dimensi Keragaman	224
C. Strategi Mengelola Keragaman (Diversity Management).....	228
D. Membangun Budaya Inklusif.....	232
GLOSARIUM.....	239
DAFTAR PUSTAKA	245
INDEKS	251
PROFIL PENULIS	254

BAB 1

PENGANTAR MANAJEMEN

Pendahuluan

Dalam konstelasi keilmuan sosial dan organisasi, manajemen menempati posisi sentral sebagai disiplin yang mengkaji seni dan ilmu dalam mencapai tujuan melalui upaya kolaboratif. Posisi ini bersifat fundamental karena prinsip-prinsip manajemen tidak hanya relevan bagi entitas bisnis, tetapi juga meresap ke dalam berbagai bentuk organisasi, mulai dari lembaga pemerintahan, organisasi nirlaba, hingga unit keluarga. Bab ini berfungsi sebagai gerbang utama untuk memahami esensi manajemen, membedahnya dari konsep-konsep serumpun seperti kepemimpinan dan administrasi, serta memetakan evolusi pemikirannya dari era klasik hingga tuntutan era digital kontemporer. Pemahaman yang kokoh terhadap pilar-pilar manajemen menjadi prasyarat mutlak sebelum melangkah lebih jauh ke dalam domain yang lebih spesifik, yaitu manajemen sumber daya manusia (MSDM), karena praktik MSDM yang efektif pada dasarnya adalah aplikasi prinsip-prinsip manajemen umum pada aset paling vital organisasi: manusia. Dengan demikian, bab ini meletakkan fondasi teoretis dan konseptual yang akan menopang seluruh bangunan argumen dalam buku ini (Griffin, 2021; Robbins & Coulter, 2021).

Meskipun literatur mengenai dasar-dasar manajemen telah sangat kaya, sebuah celah penelitian (*research gap*) yang signifikan muncul dari kebutuhan untuk mensintesis secara kritis prinsip-prinsip manajemen yang telah mapan dengan tantangan disruptif yang dibawa oleh globalisasi, digitalisasi, dan pergeseran paradigma sosial. Banyak pembahasan cenderung menyajikan evolusi teori manajemen secara linear atau memperlakukan tantangan modern sebagai apendiks, bukan sebagai kekuatan yang secara fundamental membentuk kembali praktik manajemen itu sendiri (George & Walker, 2021; Priyono & Trestini, 2020). Terdapat kekurangan analisis yang secara eksplisit menghubungkan prinsip-prinsip universal Fayol atau fungsi-fungsi POAC dengan dilema etika

BAB 2

KONSEP DASAR MANAJEMEN SDM

Pendahuluan

Setelah meletakkan fondasi pemahaman mengenai prinsip-prinsip universal manajemen pada bab sebelumnya, pembahasan kini beralih ke salah satu domain fungsional yang paling krusial dalam organisasi modern: Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Bab ini memposisikan MSDM bukan sekadar sebagai fungsi administratif, melainkan sebagai sebuah disiplin strategis yang berfokus pada pengelolaan aset paling berharga perusahaan, yaitu modal manusia. Dalam konstelasi keilmuan bisnis, MSDM berdiri di persimpangan antara psikologi organisasi, sosiologi industri, hukum ketenagakerjaan, dan strategi bisnis. Bab ini akan berfungsi sebagai pengantar definitif ke dalam dunia MSDM, membedah definisi, tujuan, filosofi, serta model-model teoretis yang membentuk praktik-praktiknya. Pemahaman yang mendalam terhadap konsep-konsep dasar ini menjadi prasyarat esensial sebelum kita dapat menganalisis fungsi-fungsi spesifik MSDM seperti rekrutmen, pelatihan, dan kompensasi pada bab-bab berikutnya (Dessler, 2020; Noe et al., 2022).

Celah penelitian (*research gap*) yang hendak dijawab oleh bab ini terletak pada kebutuhan untuk mensintesiskan berbagai model teoretis MSDM yang seringkali disajikan secara terpisah dan menghubungkannya dengan evolusi peran MSDM dalam konteks bisnis kontemporer. Banyak literatur cenderung menjelaskan Model Michigan, Harvard, Guest, dan Warwick sebagai entitas yang berdiri sendiri tanpa analisis komparatif yang kritis mengenai asumsi, kekuatan, dan kelemahan masing-masing dalam menghadapi realitas kerja modern, seperti *gig economy* dan tuntutan etika digital (Harney & Collings, 2021; Meijerink & Keegan, 2019). Bab ini berupaya mengisi celah tersebut dengan tidak hanya memaparkan setiap model, tetapi juga secara aktif membandingkannya dan menunjukkan

BAB 3

RUANG LINGKUP DAN FUNGSI MANAJEMEN SDM

Pendahuluan

Setelah membangun fondasi konseptual dan filosofis Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) pada bab sebelumnya, kini saatnya kita membedah anatomi operasional dari disiplin ini. Bab ini memetakan ruang lingkup praktis MSDM dengan menguraikan fungsi-fungsi inti yang membentuk siklus hidup karyawan (*employee life cycle*) dalam sebuah organisasi. Jika bab sebelumnya menjawab pertanyaan "apa" dan "mengapa" MSDM itu ada, bab ini akan menjawab pertanyaan "bagaimana" MSDM dijalankan dalam praktik sehari-hari. Fungsi-fungsi ini bukanlah aktivitas yang terisolasi, melainkan sebuah sistem yang saling terkait dan terintegrasi, di mana output dari satu fungsi seringkali menjadi input bagi fungsi lainnya. Pemahaman yang komprehensif terhadap setiap fungsi ini akan memberikan kerangka kerja yang solid untuk menganalisis dan mengelola talenta secara efektif, mulai dari pencarian kandidat hingga saat mereka meninggalkan organisasi (Dessler, 2020; Noe et al., 2022).

Celah penelitian (*research gap*) yang hendak diisi oleh bab ini adalah kurangnya pembahasan yang secara eksplisit mengintegrasikan keempat fungsi utama MSDM—pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, dan pemisahan—sebagai sebuah siklus yang berkelanjutan dan strategis. Banyak literatur cenderung membahas setiap fungsi secara terpisah, seolah-olah rekrutmen, pelatihan, dan kompensasi adalah domain yang independen. Akibatnya, keterkaitan strategis antar fungsi seringkali terabaikan. Misalnya, bagaimana data dari *exit interview* (fungsi pemisahan) dapat digunakan untuk memperbaiki strategi rekrutmen (fungsi pengadaan) atau program kompensasi (fungsi pemeliharaan). Bab ini berupaya menjembatani celah tersebut dengan secara konsisten menyoroti hubungan timbal balik antar

BAB 4

PERAN STRATEGIS SDM DALAM ORGANISASI

Pendahuluan

Setelah membedah fungsi-fungsi operasional Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) pada bab sebelumnya, bab ini akan mengangkat diskusi ke tingkat yang lebih tinggi, yaitu tingkat strategis. Dalam lanskap bisnis kontemporer yang ditandai oleh persaingan ketat, globalisasi, dan disrupsi teknologi, peran MSDM telah berevolusi secara dramatis. Fungsi ini tidak lagi dipandang sebagai pusat biaya administratif yang terisolasi, melainkan sebagai mitra strategis yang vital dalam menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Bab ini akan memetakan transisi fundamental dari MSDM tradisional yang reaktif menuju Manajemen SDM Strategis (MSDMS) yang proaktif dan terintegrasi. Posisi bab ini dalam konstelasi keilmuan adalah sebagai jembatan antara pemahaman operasional MSDM (Bab 3) dan aplikasi spesifiknya dalam fungsi-fungsi seperti perencanaan, penilaian kinerja, dan pengembangan (Bab 5, 6, 7), dengan memberikan kerangka berpikir strategis yang melandasinya (Boxall & Purcell, 2022; Noe et al., 2022).

Celah penelitian (*research gap*) yang signifikan dalam literatur MSDM adalah jurang antara retorika peran strategis SDM dan realitas implementasinya di banyak organisasi. Meskipun konsep SDM sebagai mitra strategis telah populer selama lebih dari dua dekade, banyak departemen SDM masih berjuang untuk melepaskan diri dari citra administratifnya dan kesulitan untuk menunjukkan kontribusi nyata terhadap hasil bisnis (Ulrich & Dulebohn, 2015; Syaifullah & Setyaningsih, 2023). Bab ini berupaya mengisi celah tersebut dengan tidak hanya menjelaskan "apa" itu MSDM Strategis, tetapi juga secara kritis menganalisis "bagaimana" peran strategis tersebut dapat diimplementasikan dalam praktik dan "mengapa" implementasi tersebut seringkali gagal. Pembahasan akan melampaui

BAB 5

PERENCANAAN DAN PENEMPATAN SDM

Pendahuluan

Setelah membangun pemahaman mengenai peran strategis Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) pada bab sebelumnya, bab ini akan membawa kita kembali ke salah satu fungsi operasional paling fundamental yang menjadi titik awal dari seluruh siklus pengelolaan talenta: perencanaan dan penempatan SDM. Bab ini memetakan perjalanan sistematis yang dilakukan organisasi untuk memastikan ketersediaan sumber daya manusia yang tepat, baik dari segi jumlah maupun kualitas, untuk menjalankan strategi bisnisnya. Posisi bab ini dalam konstelasi keilmuan adalah sebagai elaborasi mendalam dari "fungsi pengadaan" yang telah diperkenalkan pada Bab 3, dengan memberikan detail teknis dan strategis mengenai bagaimana organisasi merencanakan, menganalisis, mencari, dan memilih talenta. Ini adalah fondasi praktis yang menentukan kualitas "input" manusia yang akan dikelola dan dikembangkan dalam fungsi-fungsi MSDM selanjutnya (Dessler, 2020; Noe et al., 2022).

Celah penelitian (*research gap*) yang hendak dijawab oleh bab ini adalah integrasi antara proses perencanaan SDM tradisional dengan tantangan dan peluang yang dibawa oleh era digital, khususnya dalam konteks *employer branding* dan penggunaan teknologi rekrutmen. Banyak literatur membahas perencanaan SDM (HRP), analisis jabatan, rekrutmen, dan seleksi sebagai topik-topik terpisah. Bab ini berupaya menjembatani celah tersebut dengan menyajikannya sebagai sebuah alur kerja yang terintegrasi dan berkelanjutan, di mana output dari satu tahap menjadi input krusial bagi tahap berikutnya. Lebih lanjut, bab ini akan secara eksplisit membahas bagaimana teknologi, seperti kecerdasan buatan (AI) dan analisis data, tidak hanya mengubah "cara" proses ini dilakukan tetapi juga "apa" yang menjadi fokus, misalnya pergeseran dari sekadar mengisi lowongan menjadi membangun hubungan jangka panjang dengan komunitas talenta (Breugh, 2020; Fitri & Jufri, 2022).

BAB 6

KOMPETENSI DAN PENILAIAN KINERJA SDM

Pendahuluan

Setelah membahas proses perencanaan dan penempatan sumber daya manusia pada bab sebelumnya, fokus kita kini beralih pada pertanyaan fundamental: "Apa yang membuat seseorang berkinerja unggul, dan bagaimana kita dapat mengukur serta mengelolanya?". Bab ini akan membedah dua konsep yang saling terkait dan menjadi jantung dari manajemen talenta modern, yaitu kompetensi dan penilaian kinerja. Kompetensi memberikan kerangka kerja untuk memahami "apa" yang harus dimiliki karyawan (pengetahuan, keterampilan, sikap), sementara penilaian kinerja menyediakan mekanisme untuk mengevaluasi "seberapa baik" mereka menggunakan kompetensi tersebut untuk menghasilkan kinerja. Posisi bab ini dalam konstelasi keilmuan adalah sebagai penghubung krusial antara penempatan SDM (Bab 5) dan pengembangan SDM (Bab 7), di mana hasil penilaian kinerja menjadi input utama untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan (Aguinis, 2019; Dessler, 2020).

Celah penelitian (*research gap*) yang hendak dijawab oleh bab ini adalah perdebatan berkelanjutan mengenai efektivitas sistem penilaian kinerja tradisional dan transisi menuju pendekatan yang lebih dinamis dan berorientasi pada pengembangan. Selama puluhan tahun, praktik penilaian kinerja seringkali dikritik karena bersifat birokratis, subjektif, dan lebih sering menurunkan motivasi daripada meningkatkannya (DeNisi & Murphy, 2017). Bab ini berupaya menjembatani celah antara kritik tersebut dengan solusi praktis, yaitu dengan secara eksplisit menghubungkan konsep manajemen berbasis kompetensi sebagai dasar untuk membuat penilaian lebih objektif, serta menganalisis secara kritis metode-metode penilaian

BAB 7

PENDIDIKAN, PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM

Pendahuluan

Setelah membahas bagaimana organisasi mengukur dan mengelola kinerja pada bab sebelumnya, langkah logis berikutnya adalah membahas bagaimana organisasi secara proaktif meningkatkan kapabilitas sumber daya manusianya. Bab ini akan membedah fungsi pengembangan SDM, yang mencakup pendidikan, pelatihan, dan pengembangan. Fungsi ini merupakan investasi strategis yang dilakukan organisasi untuk memastikan bahwa tenaga kerjanya memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang dibutuhkan tidak hanya untuk melakukan pekerjaan saat ini, tetapi juga untuk menghadapi tantangan di masa depan. Posisi bab ini dalam konstelasi keilmuan adalah sebagai realisasi dari tujuan pengembangan yang diidentifikasi dalam proses manajemen kinerja (Bab 6), dan sebagai mekanisme kunci untuk membangun modal manusia (*human capital*) yang menjadi sumber keunggulan kompetitif (Noe, 2020; Dessler, 2020).

Celah penelitian (*research gap*) yang hendak dijawab oleh bab ini adalah pergeseran dari paradigma pelatihan sebagai sebuah "acara" terisolasi menuju pendekatan yang lebih holistik dan terintegrasi, dengan penekanan kuat pada **transfer pelatihan** (*transfer of training*) dan pembelajaran berkelanjutan. Banyak literatur berfokus pada desain dan penyampaian program pelatihan, namun seringkali kurang menekankan pada tantangan terbesar: memastikan bahwa apa yang dipelajari dalam pelatihan benar-benar diterapkan di tempat kerja dan menghasilkan dampak nyata pada kinerja. Bab ini berupaya menjembatani celah tersebut dengan mengadopsi kerangka kerja sistematis (Model ADDIE) dan secara eksplisit membahas faktor-faktor yang memengaruhi transfer pelatihan serta metode evaluasi yang melampaui sekadar reaksi peserta (Model

BAB 8

MANAJEMEN KARIR DAN PENGHARGAAN SDM

Pendahuluan

Setelah membahas bagaimana organisasi berinvestasi dalam pengembangan kompetensi melalui pelatihan pada bab sebelumnya, fokus kini beralih ke dua fungsi pemeliharaan (*maintenance*) yang paling fundamental: bagaimana organisasi mengelola perjalanan jangka panjang karyawannya dan bagaimana ia memberikan imbalan atas kontribusi mereka. Bab ini akan membedah dua pilar utama dari fungsi pemeliharaan SDM, yaitu manajemen karir dan sistem penghargaan. Manajemen karir berkaitan dengan proses perencanaan dan pengelolaan kemajuan individu dalam sebuah organisasi, sementara sistem penghargaan mencakup semua bentuk imbalan-baik finansial maupun non-finansial-yang diterima karyawan sebagai bagian dari hubungan kerja mereka. Posisi bab ini dalam konstelasi keilmuan adalah sebagai elaborasi dari fungsi "pemeliharaan" yang diperkenalkan di Bab 3, yang secara langsung memengaruhi motivasi, keterlibatan, dan retensi karyawan (Dessler, 2020; Noe et al., 2022).

Celah penelitian (*research gap*) yang hendak dijawab oleh bab ini adalah pergeseran paradigma dari model karir dan kompensasi tradisional yang dikendalikan oleh organisasi menuju model yang lebih fleksibel, individualistik, dan berorientasi pada nilai. Literatur klasik seringkali menggambarkan karir sebagai tangga linier di dalam satu perusahaan dan kompensasi sebagai gaji pokok yang ditentukan oleh jabatan. Bab ini berupaya menjembatani model lama tersebut dengan realitas dunia kerja modern dengan menganalisis secara mendalam konsep karir kontemporer seperti *protean* dan *boundaryless career*, di mana individu mengambil alih tanggung jawab atas karir mereka sendiri. Selain itu, bab ini akan mengkaji pergeseran dari sekadar "gaji" menjadi konsep "penghargaan total" (*total rewards*), yang mencakup keseimbangan antara kompensasi, tunjangan,

BAB 9

MANAJEMEN KONFLIK SDM

Pendahuluan

Setelah membahas bagaimana organisasi mengelola karir dan sistem penghargaan pada bab sebelumnya, adalah wajar untuk beralih ke topik yang seringkali muncul sebagai akibat dari interaksi dinamis di tempat kerja: konflik. Konflik adalah sebuah keniscayaan dalam setiap organisasi di mana individu dengan latar belakang, tujuan, dan nilai yang berbeda harus bekerja sama. Bab ini akan membedah manajemen konflik sebagai salah satu kompetensi inti bagi para manajer dan profesional SDM. Posisi bab ini dalam konstelasi keilmuan adalah sebagai kelanjutan dari fungsi pemeliharaan hubungan karyawan, yang secara langsung memengaruhi iklim kerja, kolaborasi tim, dan kesejahteraan psikologis karyawan. Jika tidak dikelola dengan baik, konflik dapat merusak produktivitas dan moral, namun jika dikelola secara konstruktif, ia dapat menjadi sumber inovasi dan perbaikan (Robbins & Judge, 2023; Luthans et al., 2021).

Celah penelitian (*research gap*) yang hendak dijawab oleh bab ini adalah pergeseran dari pandangan tradisional yang melihat konflik sebagai sesuatu yang semata-mata negatif dan harus dihindari, menuju pandangan interaksionis yang lebih modern yang mengakui bahwa tidak semua konflik itu buruk. Literatur lama seringkali berfokus pada teknik-teknik untuk menekan atau menghilangkan konflik. Bab ini berupaya menjembatani pandangan tersebut dengan realitas bahwa tingkat konflik tertentu, terutama konflik tugas, justru diperlukan untuk mencegah stagnasi dan mendorong pemikiran kritis. Bab ini akan secara eksplisit membedakan antara konflik fungsional yang sehat dan konflik disfungsional yang merusak, serta menganalisis bagaimana gaya manajemen konflik yang berbeda dapat mengubah konflik yang berpotensi merusak menjadi hasil yang konstruktif (DeChurch & Marks, 2001; Tjosvold, 2017).

BAB 10

MENGELOLA KERAGAMAN DALAM BENTUK KERJA

Pendahuluan

Setelah membahas bagaimana mengelola konflik yang muncul dari interaksi di tempat kerja, bab penutup ini akan membahas salah satu sumber interaksi yang paling kaya sekaligus paling menantang dalam organisasi modern: keragaman. Di era globalisasi dan perubahan demografis, tenaga kerja tidak lagi homogen. Organisasi kini dipenuhi oleh individu dari berbagai usia, gender, latar belakang etnis, budaya, agama, orientasi seksual, dan kemampuan fisik. Bab ini akan membedah manajemen keragaman dan inklusi sebagai sebuah keharusan strategis. Posisi bab ini dalam konstelasi keilmuan adalah sebagai puncak dari manajemen "sumber daya manusia", yang mengakui dan menghargai keunikan setiap individu, dan sebagai prasyarat untuk melepaskan potensi penuh dari modal manusia yang dibahas di seluruh buku ini (Robbins & Judge, 2023; Dessler, 2020).

Celah penelitian (*research gap*) yang hendak dijawab oleh bab ini adalah pergeseran dari pendekatan "sadar-keragaman" (*diversity-aware*) yang seringkali hanya berfokus pada representasi numerik dan kepatuhan hukum, menuju pendekatan "pro-inklusi" (*pro-inclusion*) yang secara aktif membangun budaya di mana setiap individu merasa diterima, dihargai, dan dapat menjadi diri mereka yang otentik. Banyak literatur dan praktik perusahaan berhenti pada "mengelola keragaman", yang terkadang secara tidak sengaja justru menonjolkan perbedaan dan menciptakan ketegangan. Bab ini berupaya melampaui itu dengan menekankan bahwa keragaman tanpa inklusi tidak akan memberikan manfaat yang dijanjikan. Inklusi adalah kunci yang membuka potensi inovasi dan kinerja dari tenaga kerja yang beragam (Shore et al., 2011; Mor Barak, 2017).

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H. (2019). *Performance management* (4th ed.). Chicago Business Press.
- Al-Jubari, I. (2019). College students' entrepreneurial intention: A review of the literature. *International Journal of Business and Management*, 14(6), 1-14. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v14n6p1>
- Ansar, A., & Aris, A. (2022). The effect of career development and work environment on employee performance with work motivation as an intervening variable. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 119-131. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i2.175>
- Armstrong, M., & Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page Publishers.
- Ayub, N., & Jehn, K. A. (2022). The role of conflict asymmetry in the conflict-performance relationship. *International Journal of Conflict Management*, 33(3), 401-425. <https://doi.org/10.1108/IJCM-07-2021-0113>
- Baruch, Y., & Vardi, Y. (2016). A fresh look at the dark side of career-self-management. *Human Resource Management Review*, 26(2), 140-152. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.10.002>
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984). *Managing human assets*. The Free Press.
- Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., & Boselie, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34-67. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380063>
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: A new map for the 21st century. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 4-18. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.002>
- Buengeler, C., & Leroy, H. (2020). A picture of a leader: The role of leader facial masculinity for follower performance in diverse teams. *Journal of Applied Psychology*, 105(6), 587-608. <https://doi.org/10.1037/apl0000456>
- Cascio, W. F. (2019). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (11th ed.). McGraw-Hill Education.

- Chaudhry, A., & Sajjad, A. (2022). The relationship between total rewards and employee retention: The mediating role of employee engagement. *Journal of Public Affairs*, 22(3), e2558. <https://doi.org/10.1002/pa.2558>
- Collings, D. G., Wood, G., & Szamosi, L. T. (2019). *Human resource management: A critical approach*. In D. G. Collings, G. Wood, & L. T. Szamosi (Eds.), *Human Resource Management* (pp. 1-18). Routledge.
- Daft, R. L. (2023). *Management* (14th ed.). Cengage Learning.
- DeChurch, L. A., & Marks, M. A. (2001). Maximizing the benefits of task conflict: The role of conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 12(1), 4-22.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. (C. Storrs, Trans.). Pitman. (Original work published 1916).
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*. John Wiley & Sons.
- Gerhart, B., & Newman, J. M. (2020). *Compensation* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Gismera-Tierno, J., & Gascón, F. (2022). The business case for diversity: A systematic literature review. *European Research on Management and Business Economics*, 28(3), 100198. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2022.100198>
- Griffin, R. W. (2021). *Management* (13th ed.). Cengage Learning.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.
- Harinck, F., & De Dreu, C. K. (2017). The effects of task and relationship conflict on negotiation. *Negotiation and Conflict Management Research*, 10(4), 239-253. <https://doi.org/10.1111/ncmr.12101>
- Hirschi, A., & Koen, J. (2021). Contemporary career orientations and career self-management: A review and integration. *Journal of Vocational Behavior*, 126, 103550. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103550>
- Jonsen, K., Maznevski, M. L., & Schneider, S. C. (2021). Gender diversity in management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 23(3), 324-347. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12252>
- Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52(5), 90-102.

- Knowles, M. S., Holton, E. F., & Swanson, R. A. (2020). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development* (9th ed.). Routledge.
- Kong, H., Wang, S., & Fu, X. (2021). The impact of boundaryless careers on career success: The mediating role of career-related capabilities. *Journal of Vocational Behavior*, 127, 103575. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103575>
- Kuk, A., & Supriyanto, A. (2022). The role of inclusive leadership in fostering psychological safety and employee voice in Indonesian tech companies. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 24(2), 197-220.
- Kusumawardhani, A., & Widyarini, N. (2022). Gaya manajemen konflik dan dampaknya terhadap kepuasan kerja pada karyawan generasi milenial di industri kreatif Indonesia. *Jurnal Psikologi Ulayat*, 10(1), 55-70.
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2021). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (14th ed.). Information Age Publishing.
- Martocchio, J. J. (2020). *Strategic compensation: A human resource management approach* (10th ed.). Pearson.
- Mor Barak, M. E. (2017). The practice and science of inclusion: A look at the past, present, and future. In *The Oxford Handbook of Diversity and Work* (pp. 513-534). Oxford University Press.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2022). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- O'Neill, T. A., & McLarnon, M. J. (2018). Optimizing team conflict dynamics for high-performance teamwork. *Human Resource Management Review*, 28(4), 378-394. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.06.002>
- Perry, E. L., & Li, Y. (2020). The aging workforce: A review of the literature and a call for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 41(1), 1-17. <https://doi.org/10.1002/job.2405>
- Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2019). *The business case for learning: Using design thinking to deliver business results and increase the value of L&D*. ATD Press.
- Pratama, R. A., & Suhardi, D. (2023). The effect of pay-for-performance on employee motivation and performance in the Indonesian banking sector. *Journal of Applied Business and Economics*, 24(1), 112-125.
- Priyono, A., & Wibowo, T. (2023). Employee Resource Groups (ERGs) as a tool for inclusion: A case study in a multinational company in Indonesia. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 23(1), 45-58.

- Rahim, M. A. (2017). A structural equations model of leaders' power, subordinates' styles of handling conflict, and job performance. *International Journal of Conflict Management*, 28(3), 309-329. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-01-2017-0001>
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190-203. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>
- Riana, G., & Purnomo, R. (2022). The role of individual career planning and organizational career management in enhancing employee performance. *International Journal of Manpower*, 43(2), 345-363. <https://doi.org/10.1108/IJM-02-2021-0089>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (15th ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.
- Senders, A., & Kessels, J. W. (2021). The role of communication in managing workplace conflicts: A systematic review. *Journal of Organizational Change Management*, 34(4), 834-851. <https://doi.org/10.1108/JOCM-08-2020-0248>
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289.
- Storey, J. (1995). *Human resource management: A critical text*. Routledge.
- Su, F., & Zhang, J. (2022). The impact of artificial intelligence on recruitment: A review and future research agenda. *Journal of Business Research*, 139, 1200-1212. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.053>
- Sutanto, E. M., & Kurniawan, M. (2021). The role of employer branding on job pursuit intention among final year students in Indonesia. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 20(2), 131-140.
- Tjosvold, D. (2017). The cooperative-competition controversy in conflict management: A new perspective. *International Journal of Conflict Management*, 28(4), 434-452. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-03-2017-0027>
- Triraharjo, J., & Wibowo, A. (2023). Peran mediasi dalam penyelesaian perselisihan hubungan industrial di Indonesia: Studi kasus pada sektor manufaktur. *Jurnal Hukum & Pembangunan*, 53(1), 1-18.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.

- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR. *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>
- Vaiman, V., & Collings, D. G. (2020). Talent management: A critical review. In *The Routledge Companion to Talent Management* (pp. 19-35). Routledge.
- van der Voet, J., & Steijn, B. (2021). Team-level and organizational-level antecedents of resistance to change: A systematic literature review. *Journal of Organizational Change Management*, 34(4), 813-833. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2020-0222>
- van Knippenberg, D., & van Ginkel, W. P. (2022). A diversity-mindset perspective on the benefits of gender diversity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 169, 104127. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2022.104127>
- Vohra, N., & Chari, V. (2021). A review of literature on diversity training effectiveness. *Human Resource Development Review*, 20(3), 344-370. <https://doi.org/10.1177/15344843211015671>
- Volkema, R. J., & Rivers, C. (2020). A new look at negotiation ethics: The role of moral intensity and ethical ideologies. *Journal of Business Ethics*, 163(4), 685-702. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4033-y>
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2020). *Developing management skills* (10th ed.). Pearson.
- Wren, D. A., & Bedeian, A. G. (2020). *The evolution of management thought* (8th ed.). John Wiley & Sons.
- Zavyalova, E., & Kuchеров, D. (2020). The impact of pay-for-performance on employee creativity: A systematic review. *Human Resource Management Review*, 30(4), 100713. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100713>
- Zighan, S., & Al-zoubi, M. (2022). The relationship between conceptual skills of middle managers and strategic decision-making. *Management Science Letters*, 12(1), 1-8. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2021.7.005>

PROFIL PENULIS



Dr. Andi Malanti K. Paerah, S. IP., M. Si., A. Kom., C. HL., C. HRM, Penulis lahir di Provinsi Sulawesi Tengah, Kabupaten Buol, Kecamatan Paleleh, Desa Kwalabesar, dari Ayah bernama Kahar P. Paerah dan Ibu Lapipa Ambo Paerah. Pendidikan terakhir Strata Tiga (S3) pada Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) Sekolah Pasca Sarjana Universitas Airlangga. Saat ini bekerja sebagai dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Gorontalo. Mengampu mata kuliah Kepemimpinan, Manajemen SDM, manajemen kinerja, dan Kewirausahaan. Saat ini juga menjabat sebagai Manajer Mutu Lembaga Sertifikasi Profesi Universitas Gorontalo, serta aktif sebagai Asesor Kompetensi berlisensi BNSP sejak 2016 sampai sekarang. Buku Chapter yang telah ditulis dan memperoleh HAKI yaitu (1) Judul Buku “Metodologi Penelitian (2) Pengembangan SDM ditinjau dari Berbagai Perspektif (3) Multispekturm Pengembangan SDM Di Indonesia (4) Manajemen Sektor Publik: Teori dan Praktik (5) SDM Unggul Untuk Organisasi Modern (6) Penerapan Teknologi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (7) Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Strategi dan Pengembangan Kompetensi. Buku ini adalah salah satu karya dan in shaa Allah secara konsisten akan disusul dengan buku-buku berikutnya. Pokok bahasan buku yang ditulis semata-mata untuk berbagi ilmu pengetahuan.

Buku Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik) menyajikan pemahaman komprehensif mengenai pengelolaan sumber daya manusia sebagai aset strategis dalam organisasi. Di tengah persaingan global dan transformasi digital yang semakin cepat, peran SDM tidak lagi sekadar sebagai pelaksana operasional, melainkan sebagai penggerak utama inovasi dan keunggulan kompetitif. Buku ini menguraikan konsep dasar MSDM, fungsi-fungsi utama, serta pendekatan teoritis yang menjadi landasan dalam mengelola tenaga kerja secara efektif dan efisien.

Secara praktis, buku ini membahas berbagai aspek penting dalam siklus manajemen SDM, mulai dari perencanaan kebutuhan tenaga kerja, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, hingga sistem kompensasi dan hubungan industrial. Tidak hanya itu, pembaca juga diajak memahami tantangan kontemporer seperti manajemen talenta, budaya organisasi, kepemimpinan, serta penerapan teknologi dalam pengelolaan SDM. Setiap pembahasan dilengkapi dengan contoh kasus dan aplikasi nyata yang relevan dengan dunia kerja saat ini.

Dengan pendekatan integratif antara teori dan praktik, buku ini dirancang untuk membantu mahasiswa, praktisi, maupun pengelola organisasi dalam meningkatkan kualitas pengelolaan SDM. Buku ini menegaskan bahwa keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kemampuannya dalam mengelola manusia secara humanis, profesional, dan berorientasi pada pengembangan berkelanjutan. Oleh karena itu, penguasaan manajemen sumber daya manusia menjadi kunci dalam menciptakan organisasi yang adaptif, produktif, dan berdaya saing tinggi.

Layanan Pembaca & Penerbitan Buku
0815-7000-699

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



SCANME

Manajemen & Marketing

ISBN 978-634-246-959-0



9 786342 469590