

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA MODERN

 **strategi, talenta
& transformasi organisasi**

M. Amron



PENERBIT GUNADARMA

Judul buku:

Manajemen Sumber Daya Manusia Modern: Strategi, Talenta dan Transformasi Organisasi

Penulis:

Mochammad Amron

ISBN:

Editor:

A. Harhar Muharam

Desain sampul:

Rahmat Hidayat

Hak cipta@2026 pada penulis Jumlah Halaman: (Cover+xx+726)

Edisi cetakan pertama, Maret 2026

Diterbitkan oleh Penerbit Gunadarma

Jl.Margonda Raya No.100, Pondokcina, Depok, 16424.

Tlp. +62-21-78881112, 7863819. Faks. +62-21-7872829.

e-mail: penerbit@gunadarma.ac.id

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang. Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, secara mekanis atau pun elektronis termasuk memfotocopi, merekamnya atau teknik lain tanpa seizin penerbit.

Prakata

Perubahan zaman yang semakin cepat, disrupsi teknologi, dinamika demografi, serta pergeseran nilai kerja menghadirkan tantangan besar bagi Manajemen Sumber Daya Manusia. MSDM tidak lagi cukup dipahami sebagai fungsi administratif atau sekadar alat peningkatan kinerja organisasi. Tantangan utama kita hari ini adalah bagaimana mengelola manusia secara bermartabat di tengah tuntutan efisiensi, kompetisi global, dan ketidakpastian masa depan. Dari titik inilah buku *Manajemen Sumber Daya Manusia Modern* ini disusun—sebagai ajakan untuk berpikir ulang tentang peran MSDM dalam menjaga arah peradaban kerja dan organisasi.

Buku ini lahir dari perjalanan panjang akademik, profesional, dan reflektif penulis dalam memahami manusia sebagai inti dari setiap organisasi. Selama bertahun-tahun mengajar di berbagai perguruan tinggi, khususnya di Universitas Gunadarma, penulis menyaksikan bagaimana dunia kerja berubah, tuntutan kompetensi berkembang, dan peran MSDM semakin strategis dalam menentukan keberlanjutan organisasi.

Selain pengalaman akademik, buku ini juga disusun berdasarkan praktik nyata dalam mengelola dan mendayagunakan sumber daya manusia pada institusi berskala besar. Pengalaman sebagai asesor kompetensi pada lembaga sertifikasi profesi turut memperkaya sudut pandang penulis, terutama dalam memahami kesenjangan antara standar kompetensi, kebutuhan industri, dan kesiapan SDM di lapangan. Perspektif ini diperkuat oleh landasan keilmuan yang diperoleh melalui *course work* MSDM sewaktu mengambil jenjang doktoral di Texas Technological University, Amerika Serikat, yang membentuk cara pandang kritis dan sistematis terhadap MSDM sebagai disiplin ilmu sekaligus praktik profesional.

Dalam proses penyusunan dan penelaahan, buku ini memanfaatkan alat bantu kecerdasan buatan (GPT) secara bertanggung jawab, terutama untuk menjaga konsistensi, kejernihan alur, serta membantu penelaahan aspek kebaruan dan potensi kemiripan naskah. Hasil penelaahan menunjukkan tingkat kemiripan yang sangat rendah, bobot ilmiah yang kuat, serta kelayakan tinggi sebagai bahan ajar. Setiap bab dilengkapi

dengan kuis dan refleksi yang dirancang valid secara akademik dan relevan dengan konteks MSDM modern.

Buku ini disusun sebagai bahan ajar utama Manajemen Sumber Daya Manusia Modern, sekaligus referensi bagi dosen, praktisi, mahasiswa, dan pemerhati SDM. Pembaca akan memperoleh pemahaman komprehensif mulai dari fondasi konseptual hingga isu-isu kontemporer MSDM: perencanaan dan pengembangan SDM, manajemen kinerja, pelatihan berkelanjutan, kompensasi dan hubungan industrial, hingga tantangan transformasi digital dan masa depan kerja. Penyajiannya bersifat ilmiah namun mengalir, dengan contoh kontekstual dan refleksi kritis agar pembaca tidak hanya memahami teori, tetapi juga mampu mengambil keputusan yang bertanggung jawab.

Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada pimpinan Universitas Gunadarma, Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Universitas Gunadarma, serta para kolega dan tenaga pengajar yang telah memberikan dukungan, ruang diskusi, dan inspirasi dalam proses penulisan buku ini. Apresiasi juga diberikan kepada para mahasiswa dan praktisi yang selama ini menjadi mitra belajar sekaligus cermin nyata tantangan MSDM di Indonesia.

Akhir kata, buku ini ditujukan sebagai pengingat sekaligus tanggung jawab bersama: bahwa mengelola manusia berarti ikut menjaga kualitas organisasi, masyarakat, dan peradaban itu sendiri. MSDM bukan hanya urusan manajer SDM, tetapi tugas kolektif seluruh pemangku kepentingan—akademisi, praktisi, pembuat kebijakan, dan generasi penerus. Dengan semangat *mengelola manusia untuk membangun masa depan*, penulis berharap buku ini dapat berkontribusi nyata bagi pengembangan sumber daya manusia Indonesia dan menjadi rujukan bagi siapa pun yang meyakini bahwa kemajuan sejati hanya mungkin dicapai ketika manusia dimanusiakan.

Mochammad Amron

DAFTAR ISI

PRAKATA	iii
---------------	-----

DAFTAR ISI	v
SINOPSIS	xii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xvii
PETA PEMBELAJARAN MSDM MODERN	xviii

BAB 1 PENGANTAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

(Human Resource Management)	1
1.1 Pendahuluan: Manusia di Pusat Perubahan.....	1
1.2 Evolusi Konseptual MSDM: Dari Administrasi ke Strategi	3
1.3 Konsep Dasar MSDM: Ilmu, Seni, dan Praktik Strategis	7
1.4 Tantangan dan Relevansi MSDM di Era Kontemporer.....	9
1.5 Peran Strategis MSDM di Era Modern.....	12
1.6 Tantangan Kontemporer MSDM dalam Konteks Global dan Indonesia	13
1.7 Manusia sebagai Modal Strategis (Human Capital)	15
1.8 MSDM sebagai Penggerak Transformasi Organisasi.....	15
1.9 Manusia sebagai Aset Strategis: Paradigma Baru dalam MSDM.....	16
1.10 Pendekatan-Pendekatan dalam MSDM Modern.....	16
1.11 MSDM dalam Konteks Indonesia: Peluang dan Tantangan Struktural	17
1.12 Peran Strategis Manajer SDM dalam Organisasi Modern	21
1.13 Masa Depan MSDM: Simbiosis Manusia dan Teknologi	22
1.14 Penutup Bab 1	24
Executive Synthesis Bab 1.....	25
Daftar Pustaka Bab 1.....	27
Quiz Bab 1 – Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia.....	29

BAB 2 LINGKUNGAN DAN DINAMIKA STRATEGIS MANAJEMEN

SUMBER DAYA MANUSIA.....	32
2.1 Pengantar Lingkungan MSDM Modern	32
2.2 Lingkungan Eksternal yang Mempengaruhi MSDM	37
2.3 Lingkungan Internal Organisasi	42
2.4 Analisis Lingkungan untuk Formulasi Kebijakan SDM	47

2.5	Tantangan MSDM Masa Kini dan Masa Depan	52
2.6	Penutup Bab 2	57
	Executive Synthesis.....	60
	Daftar Pustaka.....	62
	Quiz Bab 2.....	64
BAB III PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA.....		68
3.1	Pendahuluan.....	68
3.2	Perencanaan Strategis dan Perencanaan Sumber Daya Manusia	69
3.3	Konsep Dasar dan Tujuan Perencanaan SDM.....	71
3.4	Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia	74
3.5	Analisis Kesenjangan Sumber Daya Manusia	84
3.6	Strategi Pemenuhan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Konteks Perencanaan SDM	91
3.7	Perencanaan Suksesi dan Manajemen Talenta	98
3.8	Analisis dan Perencanaan Beban Kerja dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	109
3.9	Perencanaan SDM di Era Digital dan Kecerdasan Artifisial	122
3.10	Implementasi dan Evaluasi Perencanaan Sumber Daya Manusia	132
3.11	Penutup: Perencanaan Strategis dan Perencanaan SDM sebagai Pilar Strategis Organisasi	145
	**Executive Synthesis Bab 3.....	147
	**Daftar Pustaka.....	149
	**Quiz, Diskusi, dan Pertanyaan	152
Bab 4 ANALISIS JABATAN DAN DESAIN PEKERJAAN		162
BAGIAN I: ANALISIS JABATAN		162
4.1	Pengantar Analisis Jabatan	162
4.2	Tujuan dan Manfaat Analisis Jabatan	164
4.3	Komponen Utama Analisis Jabatan	167
4.4	Metode Pengumpulan Data Analisis Jabatan	173
4.5	Tantangan dan Isu Kontemporer dalam Analisis Jabatan	177

BAGIAN II: DESAIN PEKERJAAN	180
4.6 Konsep Dasar Desain Pekerjaan (Job Design).....	180
4.7 Pendekatan Desain Pekerjaan	184
4.8 Teknik dan Strategi Desain Pekerjaan.....	187
4.9 Teknologi Digitalisasi dan Masa Depan Desain Pekerjaan.....	191
4.10 Prosedur Penyusunan Dokumen Jabatan.....	194
4.11 Studi Kasus dan Praktik di Lapangan	198
4.12 Integrasi Analisis Jabatan dan Desain Pekerjaan sebagai Fondasi dalam MSDM Strategis dan Modern.....	200
Executive Synthesis Bab 4.....	205
Daftar Pustaka Bab 4.....	207
Quiz Bab 4.....	209
 BAB 5 REKRUTMEN DAN SELEKSI.....	 218
5.1 Pengantar.....	218
BAGIAN I : REKRUTMEN	220
5.2 Konsep Dasar Rekrutmen	220
5.3 Sumber Rekrutmen	222
5.4 Rekrutmen Tenaga Kerja Non-Konvensional	223
5.5 Perkembangan Teknologi dalam Rekrutmen.....	226
5.6 Strategi Rekrutmen Organisasi Modern	235
BAGIAN II: SELEKSI	239
5.7 Prinsip Dasar Seleksi.....	239
5.8 Proses Seleksi Karyawan: Pendekatan Konvensional dan Modern	245
5.9 Alat dan Metode Seleksi Karyawan	248
5.10 Seleksi untuk Beragam Jenis Tenaga Kerja	263
5.11 Integrasi AI–Human, Evaluasi Proses Rekrutmen dan Seleksi, serta Pengambilan Keputusan Seleksi	272
5.12 Etika dan Kepatuhan dalam Rekrutmen dan Seleksi	274
5.13 Masa Depan Rekrutmen dan Seleksi Modern	277
**Executive Synthesis Bab 5.....	281
**Daftar Pustaka.....	283
Quiz Bab 5.....	285

****Bab 6 PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA**

MANUSIA**	290
Pengantar	290
6.1 Konsep Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia ...	291
6.2 Orientasi dan Onboarding Karyawan Baru	294
6.3 Kerangka Konseptual Pelatihan dan Analisis Kebutuhan Pelatihan	297
6.4 Perancangan Program Pelatihan dan Pengembangan.....	300
6.5 Metode Pelatihan Konvensional dan Modern.....	308
6.6 Kebutuhan Tenaga Kerja Bersertifikat	312
6.7 Pengembangan Kompetensi Keahlian Khusus.....	317
6.8 Desain Pelatihan	327
6.9 Implementasi dan Tata Kelola Program Pelatihan dan Pengembangan	334
6.10 Evaluasi dan Pengukuran Efektivitas Pelatihan dan Pengembangan	337
6.11 Pengembangan Karier	340
6.12 Teknologi dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia	348
6.13 Tantangan dan Isu Modern dalam Training dan Development ...	351
6.14 Studi Kasus Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia	354
6.15 Pelatihan dan Pengembangan sebagai Fondasi Keunggulan Kompetitif	357
**Summary Synthesis Bab 6	361
**Daftar Pustaka	364
Quiz Bab 6.....	367

****Bab 7 Kompensasi Dan Imbalan: Tantangan Motivasi Dalam**

Keterbatasan Organisasi**	374
7.1 Pengantar Sistem Kompensasi.....	374
7.2 Tujuan Strategis Sistem Kompensasi dalam Organisasi Modern	376
7.3 Prinsip-Prinsip Perancangan Sistem Kompensasi	379

7.4	Komponen, Jenis, dan Struktur Kompensasi	383
7.5	Total Rewards System dan Pendekatan Holistik	387
7.6	Penyusunan Struktur dan Skala Gaji.....	389
7.7	Sistem Insentif dan Bonus	397
7.8	Tantangan Kompensasi dalam Organisasi	402
7.9	Integrasi Kompensasi dengan Strategi Organisasi	412
7.10	Teknologi dalam Pengelolaan Kompensasi Modern.....	421
7.11	Kompensasi bagi Tenaga Kerja Tidak Tetap dalam Organisasi Modern	424
7.12	Evaluasi dan Pengendalian Sistem Kompensasi	429
7.13	Penutup: Kompensasi sebagai Instrumen Strategis Organisasi...	433
	**Executive Synthesis Bab 7	435
	**Daftar Pustaka Bab 7.....	437
	Quiz Bab 7	440
**BAB 8 HUBUNGAN INDUSTRIAL DAN DINAMIKA TENAGA KERJA		
	MODERN**	444
8.1	Pengantar Hubungan Industrial dalam Konteks Perubahan Dunia Kerja	444
8.2	Konsep, Prinsip, dan Model Hubungan Industrial serta Evolusinya	445
8.3	Konteks Global dan Nasional Hubungan Industrial	449
8.4	Transformasi Hubungan Industrial di Era Undang-Undang Cipta Kerja.....	452
8.5	Hubungan Kerja Modern dan Tantangan Industrial	469
8.6	Perubahan Penting dan Keseimbangan Hubungan Industrial: Tenaga Kerja Aplikasi, Platform Digital, dan Gig Economy	471
8.7	Penyelesaian Konflik dan Sengketa Industrial	475
8.8	Digitalisasi dan Masa Depan Hubungan Industrial.....	485
8.9	Studi Kasus: Hubungan Kemitraan Kerja Gojek dalam Perspektif Hubungan Industrial Modern	488
8.10	Penutup: Hubungan Industrial dalam Era Kerja Baru.....	496
	**Executive Synthesis Bab 8.....	500
	**Daftar Pustaka Bab 8.....	504

**QUIZ, DISKUSI, DAN PERTANYAAN BAB 8	507
**Bab 9 Pengelolaan Kinerja Dan Transformasi Sumber Daya	
Manusia**	512
9.1 Pengantar.....	512
9.2 Konsep Dasar Pengelolaan Kinerja: Pengantar dan Pengertian ..	522
9.3 Strategi Penetapan Kinerja (Goal Setting)	531
9.4 Penilaian Kinerja (Performance Appraisal).....	550
9.5 Agile Performance Management.....	561
9.6 Pengelolaan Kinerja untuk Tenaga Kerja Hybrid.....	574
9.7 Teknologi dan Artificial Intelligence dalam Pengelolaan Kinerja Modern.....	580
9.8 Coaching, Feedback, dan Pengembangan Karyawan dalam Sistem Kinerja Modern	584
9.9 Studi Kasus Pengelolaan Kinerja Modern: Seeing Is Believing	591
9.10 Penutup: Kinerja dan Transformasi HR untuk Organisasi Masa Depan	598
**Executive Synthesis Bab 9.....	602
**Daftar Pustaka Bab 9.....	604
Quiz Bab 9.....	606
Bab 10 Manajemen Talenta: Membangun Keunggulan Kompetitif Melalui Talenta, Teknologi, Dan Transformasi Organisasi	
10.1 Evolusi Konsep Manajemen Talenta	610
10.2 Konsep Dasar dan Kerangka Strategi Manajemen Talenta.....	613
10.3 Identifikasi dan Segmentasi Talenta	620
10.4 Strategi Pengembangan Talenta dan Suksesi	623
10.5 Strategi Menarik Talenta (Talent Attraction Strategy)	641
10.6 Retensi Talenta dan Keterikatan Karyawan	657
10.7 Studi Kasus Pengembangan Talenta dan Kepemimpinan.....	663
10.8 Penutup: Talenta sebagai Mesin Masa Depan Organisasi	667
Executive Synthesis Bab 10.....	668
Daftar Pustaka Bab 10	671

Quiz Bab 10.....	673
**Bab 11 Refleksi Dan Tantangan Manajemen Sumber Daya	
Manusia Masa Depan**	678
11.1 Refleksi Perjalanan MSDM: Dari Administrasi Menuju Arsitektur Strategis	678
11.2 Paradigma Baru Pengelolaan SDM: Dari Kontrol ke Pemberdayaan	680
11.3 Mega-Tren Global yang Mempengaruhi Manajemen Sumber Daya Manusia	682
11.4 Masa Depan Kompetensi MSDM: Membangun Kapabilitas untuk Dunia Kerja yang Berubah	685
11.5 Risiko, Etika, dan Tanggung Jawab Sosial MSDM Masa Depan ...	688
11.6 Prediksi 10–20 Tahun ke Depan: Transformasi Kerja, Talenta, dan Organisasi	691
11.7 Tantangan dan Peluang MSDM Indonesia: Dari Kesenjangan Menuju Basis Kompetensi Global	695
11.8 Rekomendasi Strategis untuk Organisasi Masa Depan	698
11.9 Penutup: Manusia sebagai Pusat Masa Depan	700
DAFTAR PUSTAKA	702
DAFTAR LAMPIRAN	
Lampiran 1 Indeks	721
Lampiran 2 Glossary.....	726
Lampiran 3 Peta Referensi	733

SINOPSIS

Buku *Manajemen Sumber Daya Manusia Modern* disusun sebagai sebuah perjalanan pembelajaran yang menempatkan manusia sebagai pusat perubahan organisasi dan peradaban. MSDM dipahami bukan sekadar fungsi administratif, tetapi sebagai kekuatan strategis yang menghubungkan visi organisasi, sistem kerja, dan pengembangan manusia dalam menghadapi perubahan dunia kerja yang semakin cepat.

Pembahasan disusun dalam tiga bagian utama. **Bagian pertama** membangun kesadaran strategis dengan memperkenalkan peran MSDM sebagai jantung organisasi, memahami dinamika lingkungan yang terus berubah, serta pentingnya perencanaan sumber daya manusia untuk menjamin keberlanjutan organisasi. **Bagian kedua** membahas inti operasional MSDM, mulai dari analisis jabatan, rekrutmen, pelatihan, kompensasi, hubungan industrial, hingga pengelolaan kinerja yang bertransformasi dari pendekatan pengendalian menuju pengembangan manusia. **Bagian ketiga** mengajak pembaca menatap masa depan melalui pengelolaan talenta dan refleksi terhadap tantangan MSDM di era digital. Pembahasan mengenai manajemen talenta menunjukkan bagaimana organisasi mempersiapkan keberlanjutan melalui pengembangan manusia yang unggul. Pada bagian penutup, pembaca diajak merefleksikan tantangan MSDM di era digital, termasuk perubahan pola kerja, tantangan etika, serta pentingnya menjaga martabat manusia dalam perkembangan teknologi.

Pada akhirnya, buku ini menegaskan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia bukan sekadar kumpulan konsep dan metode pengelolaan organisasi, melainkan sebuah ikhtiar untuk membangun organisasi yang berkelanjutan sekaligus memajukan peradaban manusia. Buku ini diharapkan menjadi panduan bagi mahasiswa, praktisi, dan pemimpin organisasi untuk memahami, mengelola, dan mengembangkan manusia sebagai kekuatan utama masa depan.

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Perbandingan MSDM Tradisional vs MSDM Modern	10
Tabel 1.2. Pergeseran Peran HR: Dari Administrator ke Arsitek Organisasi	13
Tabel 1.3 Peluang dan Tantangan Struktural MSDM di Indonesia**	19
 Tabel 2.1. Aspek lingkungan. Tantangan global dan Refleksi	35
 Tabel 3.1 Perbandingan Strategi Penanganan Kekurangan dan Kelebihan SDM dalam Perencanaan SDM**	94
Tabel 3.2 Metode Penilaian Kandidat Suksesi dalam Perencanaan Suksesi dan Manajemen Talenta**	104
Tabel 3.3 Contoh Individual Development Plan (IDP) Calon Pemimpin dalam Perencanaan Suksesi**	107
Tabel 3.4 Sintesis Hubungan Beban Kerja, Produktivitas, dan Kesehatan Organisasi**	117
Tabel 3.5 Perbandingan Perencanaan SDM Konvensional dan Perencanaan SDM di Era Automatisasi dan AI**	128
Tabel 3.6 Kerangka Evaluasi Perencanaan Sumber Daya Manusia	137
Tabel 3.7 Matriks Risiko Sumber Daya Manusia dan Strategi Mitigasinya	142
 Tabel 4.1 Perbandingan Definisi Analisis Jabatan Menurut Para Ahli**	164
Tabel 4.2 Keterkaitan Analisis Jabatan dengan Fungsi MSDM**	166
Tabel 4.3 Manfaat Analisis Jabatan bagi Organisasi dan Karyawan** ..	166
Tabel 4.4 Matriks Perbandingan Deskripsi Jabatan dan Spesifikasi Jabatan	172
Tabel 4.5 Matriks Metode Pengumpulan Data Analisis Jabatan	176
Tabel 4.6 Matriks Tantangan dan Respon Strategis Analisis Jabatan	179
Tabel 4.7 Matriks Perubahan Paradigma Desain Pekerjaan.....	183
Tabel 4.8 Matriks Pendekatan Desain Pekerjaan	187
Tabel 4.9 Matriks Teknik dan Strategi Desain Pekerjaan.....	190

Tabel 4.10 Prinsip Desain Pekerjaan di Era Digital	193
Tabel 4.11 Prosedur Penyusunan Dokumen Jabatan	196
Tabel 4.12 Ringkasan Studi Kasus dan Praktik Desain Pekerjaan.....	200
Tabel 4.13 Integrasi Analisis Jabatan dan Desain Pekerjaan dalam MSDM	203
 Tabel 5.1 Matriks Pemanfaatan AI dan Big Data dalam Rekrutmen	231
Tabel 5.2 Tantangan Etika, Privasi, dan Perlindungan Data dalam Rekrutmen Digital	234
Tabel 5.3 Matriks Strategi Rekrutmen Organisasi Modern	238
Tabel 5.4 Matriks -Prinsip Dasar Seleksi SDM	241
Tabel 5.5 Matriks - Prinsip Seleksi Berbasis Keadilan, Legalitas, dan Nilai Ekonomi	244
 Tabel 6.1 Matriks Pelatihan Kepatuhan dan Regulasi Berdasarkan Area Risiko dan Sasaran SDM	307
Tabel 6.2 Matriks Strategi Pemenuhan Tenaga Kerja Bersertifikat	316
Tabel 6.3 Matriks Kompetensi Digital dan Industry 4.0	319
Tabel 6.4 Matriks Kompetensi Keahlian Spesifik Sektoral dan Teknis Strategis	322
Tabel 6.5 Matriks Kompetensi Kepemimpinan Teknis dan Manajerial .	324
Tabel 6.6 Matriks Pelatihan Pekerjaan Berisiko Tinggi.....	326
Tabel 6.7 Matriks Perancangan Kurikulum Pelatihan Berbasis Kompetensi	328
Tabel 6.8 Matriks Metode Pembelajaran dan Media Pelatihan	331
Tabel 6.9 Matriks Desain Pembelajaran Lintas Generasi	333
Tabel 6.10 Matriks Tata Kelola Implementasi Program Pelatihan.....	336
Tabel 6.11 Matriks Evaluasi Efektivitas Pelatihan.....	339
Tabel 6.12 Matriks Jenis Perencanaan Karier dan Pendekatan Pengembangannya.....	342
Tabel 6.13 Matriks Integrasi Competency Roadmap dan Learning Contract.....	345
Tabel 6.14 Matriks Program Pengembangan Pemimpin	347
Tabel 6.15 Matriks Peran Teknologi dalam Pengembangan SDM.....	350

Tabel 6.16 Matriks Tantangan T&D dan Respons Organisasi	353
Tabel 6.17 Matriks Ringkas Studi Kasus Pelatihan dan Pengembangan	356
Tabel 7.1 Perbandingan Sistem Insentif Individu, Kelompok, dan Organisasi	401
Tabel 7.2 Ilustrasi Pay Compression dan Ketimpangan Internal	408
Tabel 7.3 Daya Saing Kompensasi dan Risiko Turnover	410
Tabel 7.4 Efektivitas Kompensasi terhadap Motivasi dan Engagement	412
Tabel 7.5 Integrasi Kompensasi dengan Strategi Organisasi	416
Tabel 7.6 Matriks- Integrasi Imbalan Non-Finansial dalam Strategi Organisasi	420
Tabel 7.7 Peran Teknologi dalam Kompensasi Modern	424
Tabel 7.8 Perbandingan Pendekatan Kompensasi	428
Tabel 7.9 Kerangka Evaluasi Sistem Kompensasi	433
Tabel 8.1 Perbandingan Model Hubungan Industrial	448
Tabel 8.2 Perbandingan Umum Hubungan Industrial	450
Tabel 8.3 Perbandingan Pendekatan Hubungan Industrial Pra dan Pasca UU CK	454
Tabel 8.4 Mekanisme Penyelesaian Sengketa Industrial	484
Tabel 9.1 Matriks Dinamika Pekerjaan Digital dan Pergeseran Ekspektasi Kinerja**	516
Tabel 9.2 Matriks Tantangan Pengelolaan Kinerja pada Model Kerja Modern**	520
Tabel 9.3 Matriks Agility–Alignment–Adaptation dalam Pengelolaan Kinerja Adaptif dan Inklusif**	522
Tabel 9.4 Karakteristik Kinerja Masa Kini dan Implikasinya terhadap Pengelolaan Kinerja**	531
Tabel 9.5 Karakteristik Utama OKR dalam Penetapan Kinerja**	533
Tabel 9.6 Perbandingan OKR, SMART Goals, dan Balanced Scorecard**	536

Tabel 9.7 Perbandingan Cascading Goal & Alignment Strategy dan Dynamic Goal Strategy di Lingkungan Agile**	548
Tabel 9.8 Perbandingan Pengelolaan Kinerja: Onsite, Hybrid, dan Remote	578
Tabel 9.9 Komparasi Studi Kasus Pengelolaan Kinerja Modern	595
 Tabel 10.1 Matriks Rasionalitas Career Pathing dan Dual Career Ladder	 626
Tabel 10.2 Matriks Nilai Strategis Internal Mobility dan Talent Marketplace	629
Tabel 10.3 Matriks Perbandingan: Recruitment Tradisional vs Talent Acquisition Modern.....	646
Tabel 10.4 Matriks Ringkas: Digital Employer Branding vs Rekrutmen Sosial	649
Tabel 10.5 Matriks Ringkas: Talent Attraction Lokal vs Remote vs Global	652
Tabel 10.6 Matriks Penguatan: Risiko dan Respon Tata Kelola	656
Tabel 10.7 Matriks Ringkas: Retensi Tradisional vs Retensi Berbasis Engagement	659

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Evolusi konseptual MSDM dari administrasi ke digital	6
Gambar 1.2 MSDM merupakan disiplin multidimensional	8
Gambar 1.3 Tantangan kontemporer MSDM.....	14
 Gambar 2.1. Dimensi Lingkungan Eksternal dalam MSDM	 41
 Gambar 3.1 Tujuan dan Manfaat perencanaan SDM	 74
Gambar 3.2 Alur strategi pemenuhan kebutuhan SDM	75
Gambar 3.3 Kerangka keseluruhan Perencanaan SDM Strategis	146
 Gambar 9.1. Evolusi Pengelolaan Kinerja: Dari Kontrol ke Transformasi HR Capital	 588

Penerbit Gunadarma

Peta Pembelajaran MSDM Modern

Buku ini disusun sebagai sebuah perjalanan terdiri dari tiga bagian utama: *pertama*, membangunkan kesadaran dan cara pandang, *kedua* membekali keterampilan operasional, mengelola system, dan *ketiga* menyiapkan generasi untuk menyongsong masa depan

Bagian Pertama: Pengantar & Kesadaran Strategis

Bab 1 sampai dengan Bab 3 *sebagai ungkapan membangun cara pandang dan kesadaran sistemik*. Bagian ini mengantarkan pembaca memahami ‘mengapa’ MSDM menjadi jantung organisasi dan peradaban.

Bab 1 – Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia

Dapat dimaknai sebagai upaya menanamkan filosofi bahwa manusia adalah pusat perubahan dan peradaban. Bab ini membangun fondasi berpikir dengan menempatkan manusia sebagai pusat perubahan organisasi. Pembaca diajak memahami evolusi MSDM dari fungsi administratif menuju peran strategis, serta melihat bagaimana manusia menjadi aset dan modal peradaban di era modern.

Bab 2 – Lingkungan dan Dinamika Strategis MSDM

Mencoba menerangkan cara membaca konteks, perubahan, dan ketidakpastian. Bab ini membantu pembaca membaca konteks: bagaimana lingkungan internal dan eksternal membentuk kebijakan dan praktik MSDM. Pembaca dilatih untuk berpikir sistemik dan strategis dalam merespons dinamika global dan nasional.

Bab 3 – Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menjembatani visi organisasi dengan masa depan talenta. Bab ini menekankan pentingnya perencanaan SDM sebagai pilar keberlanjutan organisasi. Pembaca mempelajari bagaimana menghubungkan strategi organisasi dengan kebutuhan, ketersediaan, dan pengembangan talenta di era digital.

Bagian Kedua: Inti Operasional & Sistem MSDM

Bab 4 sampai dengan Bab 9 *sebagai upaya mengelola manusia sebagai system yang hidup* . Inilah jantung operasional MSDM—tempat nilai diwujudkan menjadi sistem, kebijakan, dan tindakan nyata.

Bab 4 – Analisis Jabatan dan Desain Pekerjaan

Meupakan fondasi struktur kerja yang adil dan efektif. Bab ini membekali pembaca dengan pemahaman mendalam tentang bagaimana pekerjaan dirancang secara strategis. Analisis jabatan dan desain pekerjaan diposisikan sebagai fondasi keadilan, efektivitas, dan produktivitas organisasi.

Bab 5 – Rekrutmen dan Seleksi

Sebagai gerbang masuk talenta masa depan. Bab ini mengajak pembaca memahami proses menarik dan memilih talenta terbaik secara etis, adaptif, dan berbasis teknologi. Penekanan diberikan pada integrasi keputusan manusia dan kecerdasan buatan.

Bab 6 – Pelatihan dan Pengembangan SDM

Menjadi mesin pembelajaran organisasi. Bab ini menempatkan pembelajaran sebagai proses berkelanjutan. Pembaca diajak memahami bagaimana pelatihan, pengembangan, dan pengelolaan karier menjadi investasi strategis organisasi.

Bab 7 – Kompensasi dan Imbalan

Penopang sistem keadilan dan keberlanjutan. Bab ini membahas kompensasi sebagai instrumen motivasi, keadilan, dan keberlanjutan. Pembaca memahami keterbatasan organisasi sekaligus tantangan merancang sistem imbalan yang manusiawi dan strategis.

Bab 8 – Hubungan Industrial dan Dinamika Tenaga Kerja Modern

Tumpuan harmoni sosial dan dinamika tenaga kerja modern. Bab ini memperluas perspektif pembaca tentang hubungan kerja di era baru, termasuk gig economy dan platform digital. Hubungan industrial dipahami sebagai upaya menjaga keseimbangan kepentingan dan harmoni sosial.

Bab 9 – Pengelolaan Kinerja dan Transformasi SDM

Transformasi dari kontrol menuju pengembangan. Bab ini menekankan perubahan paradigma dari penilaian kinerja ke pengembangan manusia. Pembaca mempelajari sistem kinerja modern yang adaptif, berbasis dialog, dan didukung teknologi.

Bagian ketiga: Menyongsong Masa Depan & Peradaban

Bab 10 dan Bab 11 mengajak menatap masa depan kerja dan kemanusiaan. Bagian ini bukan penutup, melainkan pembuka bagi tanggung jawab baru MSDM terhadap masa depan peradaban.

Bab 10 – Manajemen Talenta

Menyiapkan mesin keberlanjutan organisasi. Bab ini memfokuskan pembaca pada talenta sebagai mesin masa depan organisasi. Pembaca memahami bagaimana talenta diidentifikasi, dikembangkan, dan dipertahankan dalam konteks transformasi organisasi.

Bab 11 – Refleksi dan Tantangan MSDM Masa Depan

Menegaskan peran MSDM sebagai penjaga martabat manusia di era digital. Bab penutup ini mengajak pembaca merenung dan menatap ke depan. MSDM diposisikan sebagai tanggung jawab peradaban dalam menghadapi perubahan kerja, risiko etika, dan tantangan generasi mendatang.

Ditutup dengan refleksi bahwa pada akhirnya, Manajemen Sumber Daya Manusia bukan sekadar rangkaian konsep, metode, atau instrumen kebijakan, melainkan sebuah ikhtiar peradaban.