

# 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+705)

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
<b>Bab 1</b> PENGANTAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (Human Resource Management).....	1
1.1 Pengantar: 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) .....	14
1.8 Manusia sebagai Aset Strategis: Paradigma Baru dalam MSDM.....	15
1.9 Pendekatan-Pendekatan dalam MSDM Modern .....	16
1.10 MSDM dalam Konteks Indonesia: Peluang dan Tantangan Struktural.....	17
1.11 Peran Strategis Manajer SDM dalam Organisasi Modern .....	21
1.12 Masa Depan MSDM: Simbiosis Manusia dan Teknologi .....	23
1.13 Penutup Bab 1.....	24
Executive Synthesis Bab 1 .....	26
Daftar Pustaka Bab 1 .....	28
Quiz Bab 1 – Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia ..	30
<b>Bab 2</b> LINGKUNGAN DAN DINAMIKA STRATEGIS MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA .....	33
2.1 Pengantar: Lingkungan MSDM Modern .....	33

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 Bab 2 .....	60
	Daftar Pustaka Bab 2 .....	62
	Quiz Bab 2 - Lingkungan dan Dinamika Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia .....	64
<b>Bab 3</b>	<b>PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA .....</b>	<b>69</b>
3.1	Pengantar Perencanaan SDM .....	69
3.2	Perencanaan Strategis dan Perencanaan Sumber Daya Manusia .....	70
3.3	Konsep Dasar dan Tujuan Perencanaan SDM .....	73
3.4	Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia .....	76
3.5	Analisis Kesenjangan Sumber Daya Manusia .....	85
3.6	Strategi Pemenuhan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Konteks Perencanaan SDM .....	93
3.7	Perencanaan Suksesi dan Manajemen Talenta.....	99
3.8	Analisis dan Perencanaan Beban Kerja dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia .....	111
3.9	Perencanaan SDM di Era Digital dan Kecerdasan Artifisial ...	124
3.10	Implementasi dan Evaluasi Perencanaan Sumber Daya Manusia .....	133
3.11	Penutup: Perencanaan Strategis dan Perencanaan SDM sebagai Pilar Strategis Organisasi .....	146
	Executive Synthesis Bab 3.....	149
	Daftar Pustaka Bab 3 .....	151
	Quiz Bab 3 – Perencanaan Sumber Daya Manusia .....	154
<b>Bab 4</b>	<b>ANALISIS JABATAN DAN DESAIN PEKERJAAN .....</b>	<b>163</b>
	<b>BAGIAN I: ANALISIS JABATAN.....</b>	<b>163</b>
4.1	Pengantar Analisis Jabatan .....	163
4.2	Tujuan dan Manfaat Analisis Jabatan .....	165

4.3	Komponen Utama Analisis Jabatan .....	168
4.4	Metode Pengumpulan Data Analisis Jabatan .....	174
4.5	Tantangan dan Isu Kontemporer dalam Analisis Jabatan .....	178
	<b>BAGIAN II: DESAIN PEKERJAAN.....</b>	<b>181</b>
4.6	Konsep Dasar Desain Pekerjaan (Job Design).....	181
4.7	Pendekatan Desain Pekerjaan.....	184
4.8	Teknik dan Strategi Desain Pekerjaan .....	187
4.9	Teknologi Digitalisasi dan Masa Depan Desain Pekerjaan....	190
4.10	Prosedur Penyusunan Dokumen Jabatan .....	193
4.11	Studi Kasus dan Praktik di Lapangan .....	197
4.12	Integrasi Analisis Jabatan dan Desain Pekerjaan sebagai Fondasi dalam MSDM Strategis dan Modern.....	200
	Executive Synthesis Bab 4 .....	204
	Daftar Pustaka Bab 4 .....	206
	Quiz Bab 4 .....	208
	<b>Bab 5 REKRUTMEN DAN SELEKSI .....</b>	<b>217</b>
5.1	Pengantar Rekrutmen dan Seleksi.....	217
	<b>BAGIAN I : REKRUTMEN .....</b>	<b>219</b>
5.2	Konsep Dasar Rekrutmen .....	219
5.3	Sumber Rekrutmen .....	221
5.4	Rekrutmen Tenaga Kerja Non-Konvensional .....	223
5.5	Perkembangan Teknologi dalam Rekrutmen .....	225
5.6	Strategi Rekrutmen Organisasi Modern .....	235
	<b>BAGIAN II: SELEKSI .....</b>	<b>239</b>
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 .....	264
5.11	Integrasi AI–Human, Evaluasi Proses Rekrutmen dan Seleksi, serta Pengambilan Keputusan Seleksi .....	273
5.12	Etika dan Kepatuhan dalam Rekrutmen dan Seleksi .....	275
5.13	Masa Depan Rekrutmen dan Seleksi Modern.....	278

5.14 Penutup Bab 5 .....	280
Executive Synthesis Bab 5.....	282
Daftar Pustaka Bab 5 .....	284
Quiz Bab 5 – Rekrutmen dan Seleksi SDM .....	286

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

MANUSIA .....	291
Pengantar Pelatihan dan Pengembangan SDM .....	291
6.1 Konsep Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia .....	292
6.2 Orientasi dan Onboarding Karyawan Baru .....	295
6.3 Kerangka Konseptual Pelatihan dan Analisis Kebutuhan Pelatihan.....	298
6.4 Perancangan Program Pelatihan dan Pengembangan .....	301
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 .....	326
6.9 Implementasi dan Tata Kelola Program Pelatihan dan Pengembangan .....	333
6.10 Evaluasi dan Pengukuran Efektivitas Pelatihan dan Pengembangan .....	335
6.11 Pengembangan Karier.....	339
6.12 Teknologi dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia .....	346
6.13 Tantangan dan Isu Modern dalam Training dan Development .....	349
6.14 Studi Kasus Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia .....	352
6.15 Pelatihan dan Pengembangan sebagai Fondasi Keunggulan Kompetitif.....	355
Summary Synthesis Bab 6.....	358
Daftar Pustaka Bab 6 .....	361
Quiz Bab 6 – Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia .....	363

<b>Bab 7</b>	Kompensasi Dan Imbalan: Tantangan Motivasi Dalam Keterbatasan Organisasi.....	371
7.1	Pengantar: Sistem Kompensasi.....	371
7.2	Tujuan Strategis Sistem Kompensasi dalam Organisasi Modern .....	373
7.3	Prinsip-Prinsip Perancangan Sistem Kompensasi .....	376
7.4	Komponen, Jenis, dan Struktur Kompensasi .....	380
7.5	Total rewards system dan Pendekatan Holistik .....	383
7.6	Penyusunan Struktur dan Skala Gaji.....	386
7.7	Sistem Insentif dan Bonus .....	393
7.8	Tantangan Kompensasi dalam Organisasi .....	397
7.9	Integrasi Kompensasi dengan Strategi Organisasi .....	408
7.10	Teknologi dalam Pengelolaan Kompensasi Modern.....	415
7.11	Kompensasi bagi Tenaga Kerja Tidak Tetap dalam Organisasi Modern .....	419
7.12	Evaluasi dan Pengendalian Sistem Kompensasi .....	423
7.13	Penutup: Kompensasi sebagai Instrumen Strategis Organisasi.....	427
	Executive Synthesis Bab 7 .....	429
	Daftar Pustaka Bab 7 .....	431
	Quiz Bab 7 – Kompensasi dan Imbalan .....	433
<b>Bab 8</b>	Hubungan Industrial dan Dinamika Tenaga Kerja Modern...	437
8.1	Pengantar: Hubungan Industrial dalam Konteks Perubahan Dunia Kerja .....	437
8.2	Konsep, Prinsip, dan Model Hubungan Industrial serta Evolusinya .....	438
8.3	Konteks Global dan Nasional Hubungan Industrial .....	442
8.4	Transformasi Hubungan Industrial di Era Undang-Undang Cipta Kerja .....	445
8.5	Hubungan Kerja Modern dan Tantangan Industrial .....	461
8.6	Perubahan Penting dan Keseimbangan Hubungan Industrial: Tenaga Kerja Aplikasi, Platform Digital, dan Gig Economy .....	463
8.7	Penyelesaian Konflik dan Sengketa Industrial .....	467

8.8	Digitalisasi dan Masa Depan Hubungan Industrial .....	477
8.9	Studi Kasus: Hubungan Kemitraan Kerja Gojek dalam Perspektif Hubungan Industrial Modern.....	480
8.10	Penutup: Hubungan Industrial dalam Era Kerja Baru .....	487
	Executive Synthesis Bab 8.....	491
	Daftar Pustaka Bab 8 .....	494
	Quiz Bab 8 -- Hubungan Industrial dalam Era Transformasi Kerja .....	497
<b>Bab 9</b>	<b>Pengelolaan Kinerja dan Transformasi Sumber Daya Manusia .....</b>	<b>501</b>
9.1	Pengantar.....	501
9.2	Konsep Dasar Pengelolaan Kinerja: Pengantar dan Pengertian.....	511
9.3	Strategi Penetapan Kinerja (Goal Setting).....	520
9.4	Penilaian Kinerja (Performance Appraisal) .....	537
9.5	Agile Performance Management .....	547
9.6	Pengelolaan Kinerja untuk Tenaga Kerja Hybrid .....	559
9.7	Teknologi dan Artificial Intelligence dalam Pengelolaan Kinerja Modern .....	565
9.8	Coaching, Feedback, dan Pengembangan Karyawan dalam Sistem Kinerja Modern .....	570
9.9	Studi Kasus Pengelolaan Kinerja Modern: Seeing Is Believing .....	576
9.10	Penutup: Kinerja dan Transformasi HR untuk Organisasi Masa Depan .....	583
	Executive Synthesis Bab 9.....	586
	Daftar Pustaka Bab 9 .....	588
	Quiz Bab 9 – Pengelolaan Kinerja dan Transformasi HR .....	590
<b>Bab 10</b>	<b>Manajemen Talenta: Membangun Keunggulan Kompetitif Melalui Talenta, Teknologi, Dan Transformasi Organisasi.....</b>	<b>595</b>
10.1	Evolusi Konsep Manajemen Talenta.....	595
10.2	Konsep Dasar dan Kerangka Strategi Manajemen Talenta ....	598
10.3	Identifikasi dan Segmentasi Talenta .....	604

10.4	Strategi Pengembangan Talenta dan Suksesi .....	608
10.5	Strategi Menarik Talenta (Talent Attraction Strategy).....	625
10.6	Retensi Talenta dan Keterikatan Karyawan .....	640
10.7	Studi Kasus Pengembangan Talenta dan Kepemimpinan ....	645
10.8	Penutup: Talenta sebagai Mesin Masa Depan Organisasi ....	649
	Executive Synthesis Bab 10.....	651
	Daftar Pustaka Bab 10 .....	653
	Quiz Bab 10, Diskusi, dan Pertanyaan Latihan .....	655
<b>Bab 11</b>	<b>Refleksi Dan Tantangan Manajemen Sumber Daya</b>	
	Manusia Masa Depan .....	661
11.1	Refleksi Perjalanan MSDM: Dari Administrasi Menuju	
	Arsitektur Strategis .....	661
11.2	Paradigma Baru Pengelolaan SDM: Dari Kontrol ke	
	Pemberdayaan .....	663
11.3	Mega-Tren Global yang Mempengaruhi Manajemen	
	Sumber Daya Manusia.....	665
11.4	Masa Depan Kompetensi MSDM: Membangun Kapabilitas	
	untuk Dunia Kerja yang Berubah .....	668
11.5	Risiko, Etika, dan Tanggung Jawab Sosial MSDM Masa	
	Depan.....	671
11.6	Prediksi 10–20 Tahun ke Depan: Transformasi Kerja,	
	Talenta, dan Organisasi .....	673
11.7	Tantangan dan Peluang MSDM Indonesia: Dari	
	Kesenjangan Menuju Basis Kompetensi Global .....	678
11.8	Rekomendasi Strategis untuk Organisasi Masa Depan .....	680
11.9	Penutup: Manusia sebagai Pusat Masa Depan.....	683
	Daftar Pustaka Bab 11 .....	685
	Lampiran 1 – Indeks Lengkap .....	689
	Lampiran 2 – Glossary .....	694
	Lampiran 3 – Matriks Peta Referensi .....	701

## 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 .....	36
Tabel 3.1 Perbandingan Strategi Penanganan Kekurangan dan Kelebihan SDM dalam Perencanaan SDM .....	96
Tabel 3.2 Metode Penilaian Kandidat Suksesi dalam Perencanaan Suksesi dan Manajemen Talenta .....	105
Tabel 3.3 Contoh Individual Development Plan (IDP) Calon Pemimpin dalam Perencanaan Suksesi .....	109
Tabel 3.4 Sintesis Hubungan Beban Kerja, Produktivitas, dan Kesehatan Organisasi .....	119
Tabel 3.5 Perbandingan Perencanaan SDM Konvensional dan Perencanaan SDM di Era Otomatisasi dan AI .....	129
Tabel 3.6 Kerangka Evaluasi Perencanaan Sumber Daya Manusia	139
Tabel 3.7 Matriks Risiko Sumber Daya Manusia dan Strategi Mitigasinya .....	144
Tabel 4.1 Perbandingan Definisi Analisis Jabatan Menurut Para Ahli .....	165
Tabel 4.2 Keterkaitan Analisis Jabatan dengan Fungsi MSDM .....	167
Tabel 4.3 Manfaat Analisis Jabatan bagi Organisasi dan Karyawan .....	167
Tabel 4.4 Matriks Perbandingan Deskripsi Jabatan dan Spesifikasi Jabatan .....	173
Tabel 4.5 Matriks Metode Pengumpulan Data Analisis Jabatan ....	177

Tabel 4.6 Matriks Tantangan dan Respon Strategis Analisis Jabatan.....	180
Tabel 4.7 Matriks Perubahan Paradigma Desain Pekerjaan .....	184
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 ..	199
Tabel 4.13 Integrasi Analisis Jabatan dan Desain Pekerjaan dalam MSDM .....	202
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 .....	321
Tabel 6.5 Matriks Kompetensi Kepemimpinan Teknis dan Manajerial .....	323
Tabel 6.6 Matriks Pelatihan Pekerjaan Berisiko Tinggi .....	325
Tabel 6.7 Matriks Perancangan Kurikulum Pelatihan Berbasis Kompetensi .....	328
Tabel 6.8 Matriks Metode Pembelajaran dan Media Pelatihan .....	330
Tabel 6.9 Matriks Desain Pembelajaran Lintas Generasi .....	332
Tabel 6.10 Matriks Tata Kelola Implementasi Program Pelatihan...	335

Tabel 6.11 Matriks Evaluasi Efektivitas Pelatihan .....	338
Tabel 6.12 Matriks Jenis Perencanaan Karier dan Pendekatan Pengembangannya .....	341
Tabel 6.13 Matriks Integrasi Competency Roadmap dan Learning Contract.....	343
Tabel 6.14 Matriks Program Pengembangan Pemimpin .....	346
Tabel 6.15 Matriks Peran Teknologi dalam Pengembangan SDM... ..	349
Tabel 6.16 Matriks Tantangan T&D dan Respons Organisasi .....	351
Tabel 6.17 Matriks Ringkas Studi Kasus Pelatihan dan Pengembangan.....	354
Tabel 7.1 Perbandingan Sistem Insentif Individu, Kelompok, dan Organisasi .....	396
Tabel 7.2 Ilustrasi Pay Compression dan Ketimpangan Internal... ..	403
Tabel 7.3 Daya Saing Kompensasi dan Risiko Turnover .....	405
Tabel 7.4 Efektivitas Kompensasi terhadap Motivasi dan Engagement.....	407
Tabel 7.5 Integrasi Kompensasi dengan Strategi Organisasi .....	411
Tabel 7.6 Matriks- Integrasi Imbalan Non-Finansial dalam Strategi Organisasi .....	415
Tabel 7.7 Peran Teknologi dalam Kompensasi Modern .....	418
Tabel 7.8 Perbandingan Pendekatan Kompensasi.....	422
Tabel 7.9 Kerangka Evaluasi Sistem Kompensasi.....	426
Tabel 8.1 Perbandingan Model Hubungan Industrial.....	441
Tabel 8.2 Perbandingan Umum Hubungan Industrial .....	444
Tabel 8.3 Perbandingan Pendekatan Hubungan Industrial Pra dan Pasca UU CK .....	447
Tabel 8.4 Mekanisme Penyelesaian Sengketa Industrial.....	476
Tabel 9.1 Matriks Dinamika Pekerjaan Digital dan Pergeseran Ekspektasi Kinerja .....	505

Tabel 9.2 Matriks Tantangan Pengelolaan Kinerja pada Model Kerja Modern .....	508
Tabel 9.3 Matriks Agility–Alignment–Adaptation dalam Pengelolaan Kinerja Adaptif dan Inklusif .....	510
Tabel 9.4 Karakteristik Kinerja Masa Kini dan Implikasinya terhadap Pengelolaan Kinerja .....	519
Tabel 9.5 Karakteristik Utama OKR dalam Penetapan Kinerja .....	522
Tabel 9.6 Perbandingan OKR, SMART Goals, dan Balanced Scorecard .....	525
Tabel 9.7 Perbandingan Cascading Goal & Alignment Strategy dan Dynamic Goal Strategy di Lingkungan Agile .....	536
Tabel 9.8 Perbandingan Pengelolaan Kinerja: Onsite, Hybrid, dan Remote .....	563
Tabel 9.9 Komparasi Studi Kasus Pengelolaan Kinerja Modern .....	580
Tabel 10.1 Matriks Rasionalitas Career Pathing dan Dual Career Ladder .....	611
Tabel 10.2 Matriks Nilai Strategis Internal Mobility dan Talent Marketplace.....	614
Tabel 10.3 Matriks Perbandingan: Recruitment Tradisional vs Talent Acquisition Modern .....	630
Tabel 10.4 Matriks Ringkas: Digital Employer Branding vs Rekrutmen Sosial.....	633
Tabel 10.5 Matriks Ringkas: Talent Attraction Lokal vs Remote vs Global.....	636
Tabel 10.6 Matriks Penguatan: Risiko dan Respon Tata Kelola .....	638
Tabel 10.7 Matriks Ringkas: Retensi Tradisional vs Retensi Berbasis Engagement.....	642

## DAFTAR GAMBAR

---

---

Gambar 1.1 Evolusi konseptual MSDM dari administrasi ke digital ...	7
Gambar 1.2 MSDM merupakan disiplin multidimensional .....	8
Gambar 1.3 Tantangan kontemporer MSDM .....	14
Gambar 2.1. Dimensi Lingkungan Eksternal dalam MSDM .....	42
Gambar 3.1 Tujuan dan Manfaat perencanaan SDM .....	75
Gambar 3.2 Alur strategi pemenuhan kebutuhan SDM .....	77
Gambar 3.3 Kerangka keseluruhan Perencanaan SDM Strategis ..	147
Gambar 9.1. Evolusi Pengelolaan Kinerja: Dari Kontrol ke Transformasi HR Capital .....	573

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 mengantar 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 sistem yang hidup*. Inilah jantung operasional MSDM—tempat nilai diwujudkan menjadi sistem, kebijakan, dan tindakan nyata.

### **Bab 4 – Analisis Jabatan dan Desain Pekerjaan**

*Merupakan 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.