BUKU AJAR

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Pendekatan Strategis, Berbasis Bukti, Digital, dan Berkelanjutan



Sari Marliani, Dra., MM
Dr. Neni Sumarni, SE., MM

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

Undang-undang Nomor 28 Tahun 2014

tentang Hak Cipta

Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf i untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000,00 (seratus juta rupiah).

Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h, untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g, untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).

Setiap orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

BUKU AJAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Pendekatan Strategis, Berbasis Bukti, Digital, dan Berkelanjutan

Sari Marliani, Dra.,MM

Dr. Neni Sumarni, SE.,MM

MANAJEMEN
SUMBER DAYA MANUSIA
Pendekatan Strategis, Berbasis Bukti, Digital, dan Berkelanjutan

Sari Marliani, Dra.,MM
Dr. Neni Sumarni, SE.,MM

Copyright@2026

Penata Letak : Alcearose

Pendesain Sampul :Tim Madani

Diterbitkan oleh : Yayasan Marwah Madani Riau

Alamat :Dusun IV Kasang Kulim Desa Kubang Jaya, Kec. Suak Hulu Kabupaten Kampar, Riau Indonesia, Kp. 28452

ISBN:

Telp. 0851-1720-7375

Email: admin@madanipublisher.id

Cetakan Pertama November 2026
248 Halaman, Ukuran 15,5 cm x 23 cm

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang
Dilarang memperbanyak atau mengutip sebagian atau seluruh ini buku ini tanpa izin tertulis dan Penerbit.

Prakata

Buku ajar ini disusun untuk membantu mahasiswa S1 Manajemen memahami bagaimana organisasi memperoleh, mengembangkan, mengarahkan, menghargai, dan mempertahankan manusia secara strategis serta bertanggung jawab. Pembahasan menggabungkan konsep klasik MSDM dengan perkembangan digital, people analytics, kecerdasan artifisial, keberlanjutan, dan perubahan regulasi.

Setiap bab dirancang sebagai satu unit pembelajaran. Mahasiswa diajak bergerak dari pemahaman konsep menuju analisis kasus dan perancangan solusi. Studi kasus menggunakan konteks organisasi Indonesia agar konsep mudah dipindahkan ke praktik. Dosen dapat mengadaptasi urutan, kedalaman, serta tugas sesuai CPL, CPMK, karakter kelas, dan kebutuhan lokal.

Penulis menyadari bahwa MSDM berkembang cepat. Ketentuan hukum, teknologi, dan praktik profesional harus selalu diverifikasi terhadap sumber resmi terbaru. Kritik dan saran sangat diharapkan untuk menyempurnakan naskah ini.

Karawang September, 2026

Sari Marliani

Neni Sumarni

Capaian Pembelajaran dan Petunjuk Penggunaan

Setelah menyelesaikan buku ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. CPMK 1 — Menjelaskan prinsip, fungsi, konteks, serta peran strategis MSDM.
2. CPMK 2 — Menganalisis proses perencanaan, pengadaan,

   pengembangan, kinerja, imbalan, dan hubungan kerja.
3. CPMK 3 — Merancang solusi MSDM berbasis data, bukti, etika, dan kebutuhan pemangku kepentingan.
4. CPMK 4 — Mengevaluasi transformasi digital, keberagaman, risiko, hukum, dan keberlanjutan dalam keputusan SDM.

Urutan belajar yang disarankan adalah membaca capaian bab, meninjau peta konsep, mempelajari materi, mengerjakan kasus mini secara berkelompok, menyelesaikan evaluasi individu, dan mengumpulkan tugas aplikasi sebagai portofolio.

Peta 14 Bab dan CPMK

Bab	Tema	Keterkaitan
1	Fondasi dan Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia	CPMK 1
2	Analisis Jabatan, Desain Pekerjaan, dan Perencanaan Tenaga Kerja	CPMK 1–2
3	Rekrutmen dan Employer Branding	CPMK 2
4	Seleksi, Asesmen, Penempatan, dan Keputusan Berbasis Bukti	CPMK 2–3
5	Orientasi, Onboarding, dan Sosialisasi Organisasi	CPMK 2
6	Pelatihan, Pembelajaran, dan Pengembangan Kompetensi	CPMK 2–3
7	Manajemen Karier, Talenta, dan Suksesi	CPMK 2–3
8	Manajemen dan Penilaian Kinerja	CPMK 2–3
9	Kompensasi, Penghargaan, dan Keadilan Imbalan	CPMK 2–4
10	Hubungan Kerja, Hubungan Industrial, Disiplin, dan Penyelesaian Perselisihan	CPMK 2–4
11	Keselamatan, Kesehatan Kerja, Wellbeing, dan Manajemen Risiko Manusia	CPMK 2–4

Bab	Tema	Keterkaitan
12	Motivasi, Keterikatan, Pengalaman Karyawan, dan Retensi	CPMK 2–3
13	HRIS, People Analytics, Digital HR, dan Kecerdasan Artifisial	CPMK 3–4
14	Keberagaman, Etika, Keberlanjutan, Globalisasi, dan Masa Depan Kerja	CPMK 3–4

Bab 1 Fondasi dan Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia 1
Identitas Pembelajaran 1
Capaian Pembelajaran Bab 1
Kata Kunci 2
Pertanyaan Pemantik 2
Peta Konsep 3
1.1 Hakikat Manajemen Sumber Daya Manusia 3
1.2 Evolusi Fungsi Sumber Daya Manusia 6
1.3 MSDM Strategis dan Konsep Human Capital 8
1.4 Peran dan Pembagian Tanggung Jawab MSDM 10
1.5 Pemangku Kepentingan, Etika, dan Nilai Bersama 11
1.6 MSDM Berbasis Bukti, Data, dan Teknologi 12
1.7 Konteks Internal dan Eksternal MSDM 13
1.8 Mengukur Keberhasilan MSDM 14
1.10 Aplikasi Konsep: Kasus Terpadu 16

Bab 2 Analisis Jabatan, Desain Pekerjaan, dan Perencanaan Tenaga Kerja 22
Identitas Pembelajaran 22
Capaian Pembelajaran Bab 22
Kata Kunci 23
Pertanyaan Pemantik 23
Peta Konsep 24
2.1 Kedudukan Strategis Informasi Jabatan 24
2.2 Analisis Jabatan 25
2.3 Deskripsi Jabatan dan Spesifikasi Jabatan 30
2.4 Desain Pekerjaan 33
2.5 Perencanaan Tenaga Kerja Strategis 36
2.6 Perencanaan Suksesi dan Risiko Tenaga Kerja 42
2.7 Tata Kelola, Data, Etika, dan Hukum 43
2.9 Aplikasi Konsep: Kasus Terpadu 46

Bab 3 Rekrutmen dan Employer Branding 55
Identitas Pembelajaran 55
Capaian Pembelajaran Bab 55
Kata Kunci 56
Pertanyaan Pemantik 56
Peta Konsep 57
3.1 Hakikat dan Tujuan Rekrutmen 57
3.2 Dari Kebutuhan Tenaga Kerja ke Strategi Rekrutmen 59
3.3 Sumber Kandidat Internal dan Eksternal 61
3.4 Employer Branding dan Employer Value Proposition 63

3.5 Komunikasi Rekrutmen dan Iklan Lowongan 65
3.6 Pengalaman Kandidat 67
3.7 Inklusivitas, Aksesibilitas, dan Fair Recruitment 69
3.8 Teknologi dan AI dalam Rekrutmen 70
3.9 Analitik dan Metrik Rekrutmen.....71
3.10 Tata Kelola dan Pembagian Tanggung Jawab 73
3.11 Aplikasi Konsep: Kasus Terpadu.....75

Bab 4 Seleksi, Asesmen, Penempatan, dan Keputusan Berbasis Bukti 84
Capaian Pembelajaran Bab 4.....84
Prasyarat Pengetahuan 85
Petunjuk Belajar..... 85
Peta Konsep 86
4.1 Hakikat dan Tujuan Seleksi 86
4.2 Dari Analisis Pekerjaan ke Blueprint Seleksi.....88
4.3 Fondasi Pengukuran: Reliabilitas, Validitas, Utilitas, dan Fairness 90
4.4 Portofolio Metode Seleksi.....93
4.5 Wawancara Terstruktur Berbasis Kompetensi 96
4.6 Desain Tahapan dan Pengalaman Kandidat.....99
4.7 Integrasi Bukti dan Aturan Keputusan 100
4.8 Penempatan dan Mutual Fit 102
4.9 Teknologi, AI, Privasi, dan Tata Kelola Vendor 103
4.10 Evaluasi Sistem Seleksi dan Analitik.....106
4.11 Tata Kelola Operasional dan Quality Assurance.....108
4.12 Aplikasi Konsep: Kasus Terpadu.....110

BAB 5 Orientasi, Onboarding, dan Sosialisasi Organisasi..... 123
Capaian Pembelajaran Bab 5.....123
Petunjuk Belajar..... 123
Peta Konsep 124
5.1 Dari Orientasi ke Onboarding Strategis.....124
5.2 Psychological Contract dan Realistic Expectations.....125
5.3 Empat Pilar: Compliance, Clarification, Culture, Connection 125
5.4 Arsitektur 30–60–90 Hari.....126
5.5 Onboarding Hibrida, Jarak Jauh, dan Inklusif 127
5.6 Peran dan Tata Kelola.....127
5.7 Evaluasi dan Perbaikan.....127
Evaluasi Formatif.....130

BAB 6 Pelatihan, Pembelajaran, dan Pengembangan Kompetensi 135
Peta Konsep 136
6.1 Learning sebagai Investasi Strategis.....136
6.2 Training Needs Analysis.....136

6.3 Learning Objectives dan Alignment 137
6.4 Desain Pengalaman Belajar 137
6.5 Transfer of Training 138
6.6 Reskilling, Upskilling, dan Learning Agility 138
6.7 Evaluasi dan ROI 139
6.8 Tata Kelola Pembelajaran Digital dan AI 139

Bab 7 Manajemen Karier, Talenta, dan Suksesi 146
Capaian Pembelajaran Bab 146
Petunjuk Belajar 146
Peta Konsep 147
7.1 Konsep Karier Kontemporer 147
7.2 Arsitektur Karier dan Job Architecture 147
7.3 Percakapan Karier dan Individual Development Plan 147
7.4 Talent Philosophy dan Segmentasi 148
7.5 Talent Review dan Nine-Box 149
7.6 Succession Planning 149
7.7 Mobilitas Internal dan Talent Marketplace 149
7.8 Fairness dan Evaluasi Pipeline 150

Bab 8 Manajemen dan Penilaian Kinerja 155
Capaian Pembelajaran Bab 157
Petunjuk Belajar 157
Peta Konsep 158
8.1 Performance Management versus Appraisal 158
8.2 Goal Setting dan Line of Sight 158
8.3 Kriteria dan Measurement Quality 158
8.4 Continuous Feedback dan Coaching 159
8.5 Rating Scale dan Bias 160
8.6 Multi-Source Feedback 160
8.7 Performance Improvement 160
8.8 Analytics dan Evaluasi Sistem 161

Bab 9 Kompensasi, Penghargaan, dan Keadilan Imbalan 166
Capaian Pembelajaran Bab 168
Petunjuk Belajar 168
Peta Konsep 169
9.1 Total Rewards dan Reward Philosophy 169
9.2 Keadilan Imbalan 169
9.3 Job Evaluation 170
9.4 Market Pricing dan Struktur Gaji 170
9.5 Pay Progression dan Merit 171
9.6 Variable Pay dan Incentive Risk 171
9.7 Benefit, Recognition, dan Personalization 171
9.8 Pay Equity dan Tata Kelola 172

Bab 10 Hubungan Kerja, Hubungan Industrial, Disiplin, dan Penyelesaian Perselisihan 177
Capaian Pembelajaran Bab 179
Petunjuk Belajar 179
Peta Konsep 180
10.1 Sistem Hubungan Industrial 180
10.2 Employee Voice dan Social Dialogue 180
10.3 Perjanjian dan Kebijakan Kerja 181
10.4 Disiplin dan Due Process 181
10.4.1 Prinsip Implementasi 182
10.5 Investigasi Tempat Kerja 182
10.6 Grievance dan Konflik 182
10.7 Perselisihan Hubungan Industrial 183
10.8 Restrukturisasi dan PHK Bertanggung Jawab 183

Bab 11 Keselamatan, Kesehatan Kerja, Wellbeing, dan Manajemen Risiko Manusia 188
Capaian Pembelajaran Bab 190
Petunjuk Belajar 190
Peta Konsep 191
11.1 K3 sebagai Sistem dan Hak Dasar 191
11.2 Identifikasi Bahaya dan Penilaian Risiko 191
11.3 Hierarki Kontrol 191
11.4 Sistem Manajemen dan Kesiapsiagaan 192
11.5 Investigasi Insiden dan Learning Culture 193
11.6 Risiko Psikososial dan Kesehatan Mental 193
11.7 Fatigue, Ergonomi, dan Kerja Digital 193
11.8 Metrik, Audit, dan Wellbeing 194

Bab 12 Motivasi, Keterikatan, Pengalaman Karyawan, dan Retensi 20199
Capaian Pembelajaran Bab 201
Petunjuk Belajar 201
Peta Konsep 202
12.1 Memahami Motivasi 202
12.2 Expectancy, Equity, dan Goal Setting 202
12.3 Self-Determination dan Job Design 203
12.4 Engagement, Satisfaction, Commitment, Wellbeing 203
12.5 Employee Experience dan Journey Mapping 204
12.6 Listening Architecture 204
12.7 Retensi dan Turnover 205
12.8 Stay Interview dan Retention Portfolio 205

Bab 13 HRIS, People Analytics, Digital HR, dan Kecerdasan Artifisial 210
Capaian Pembelajaran Bab 212

Petunjuk Belajar 212
Peta Konsep 213
13.1 Digital HR dan Operating Model 213
13.2 Data Architecture dan Quality 213
13.3 People Analytics Maturity 214
13.4 Measurement dan Causal Thinking 214
13.5 Predictive Analytics dan Model Risk 215
13.6 Generative AI dalam HR 215
13.7 AI Governance dan NIST AI RMF 216
13.8 Privacy, Security, dan Vendor Management 216

Bab 14 Keberagaman, Etika, Keberlanjutan, Globalisasi, dan Masa Depan Kerja 221
Capaian Pembelajaran Bab 223
Petunjuk Belajar 223
Peta Konsep 224
14.1 DEI dan Accessibility 224
14.2 Bias Sistemik dan Inclusive Design 224
14.3 Etika Keputusan SDM 225
14.4 Human Rights dan Responsible Business 225
14.5 Green HRM dan Just Transition 226
14.6 Global HRM dan Cross-Cultural Work 226
14.7 Future of Work dan Skills-Based Organization 226
14.8 Strategic Foresight dan Workforce Transformation 227
14.9 Integrasi Strategi MSDM 227

BAB 1

Fondasi dan Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia

INTI BAB MSDM bukan sekadar administrasi pegawai. MSDM merupakan sistem keputusan untuk memastikan organisasi memiliki orang, kompetensi, perilaku, dan pengalaman kerja yang dibutuhkan, sekaligus menjaga keadilan, kepatuhan, dan keberlanjutan.

Identitas Pembelajaran

Komponen	Keterangan
Program studi	S1 Manajemen
Bobot belajar	1 pertemuan; 3 × 50 menit kegiatan tatap muka terstruktur
CPMK terkait	Menjelaskan prinsip, fungsi, konteks, dan peran strategis MSDM.
Metode	Ceramah dialogis, diskusi kelompok, analisis kasus, dan refleksi.
Luaran	Peta keselarasan strategi–kapabilitas–praktik MSDM dan analisis peran fungsi SDM.

Capaian Pembelajaran Bab

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa mampu:

1. Menjelaskan pengertian, tujuan, karakteristik, prinsip, dan ruang lingkup MSDM secara tepat.
2. Menguraikan evolusi fungsi SDM dari administrasi personalia menuju mitra strategis dan penggerak perubahan.

3. Membedakan peran administratif, operasional, strategis, penggerak perubahan, dan advokasi karyawan.
4. Menganalisis hubungan strategi organisasi, kapabilitas, perilaku kerja, dan praktik MSDM.
5. Menilai keberhasilan MSDM melalui ukuran efisiensi, efektivitas, dampak, keadilan, dan keberlanjutan.

Kata Kunci

manajemen sumber daya manusia • human capital • MSDM strategis • sistem SDM • pemangku kepentingan • evidence-based HR • employee experience • people analytics

Pertanyaan Pemantik

1. Mengapa dua organisasi dengan teknologi dan modal serupa dapat menghasilkan kinerja yang berbeda?
2. Apakah turnover yang rendah selalu menunjukkan pengelolaan SDM yang baik?
3. Bagaimana fungsi SDM memberi nilai bagi organisasi sekaligus melindungi martabat pekerja?

Peta Konsep



Gambar 1.1 Peta konsep fondasi dan peran strategis MSDM

1.1 Hakikat Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah rangkaian kebijakan, praktik, dan keputusan yang mengatur hubungan antara organisasi dan orang-orang yang bekerja di dalamnya. Rangkaian tersebut dimulai sebelum seseorang bergabung—melalui perencanaan tenaga kerja dan desain pekerjaan—berlanjut ketika organisasi merekrut, memilih, mengembangkan, menilai, memberi imbalan, serta membangun hubungan kerja, dan tetap relevan ketika hubungan kerja berakhir.

Istilah “sumber daya manusia” tidak berarti manusia diperlakukan sama seperti mesin atau uang. Manusia memiliki kehendak, nilai, emosi, hak, pengetahuan, dan kemampuan belajar. Karena itu, MSDM harus mempertemukan dua kepentingan: pencapaian tujuan organisasi dan pemenuhan hubungan kerja yang adil, aman, bermakna, serta bermartabat.

MSDM dapat dilihat melalui tiga sudut pandang. Pertama, sebagai fungsi manajemen yang menjalankan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian aspek manusia. Kedua, sebagai sistem praktik yang saling memperkuat. Ketiga, sebagai tanggung

jawab bersama: unit SDM merancang kebijakan dan menyediakan keahlian, sedangkan manajer lini menerapkannya dalam pekerjaan sehari-hari.

CEK PEMAHAMAN Jika manajer pemasaran melakukan coaching kepada anggota timnya, aktivitas itu tetap merupakan praktik MSDM meskipun dilakukan di luar departemen SDM.

1.1.1 Tujuan MSDM

Tujuan utama MSDM adalah menciptakan kontribusi manusia yang bernilai bagi organisasi dan para pemangku kepentingan. Tujuan tersebut dapat dikelompokkan sebagai berikut:

Dimensi tujuan	Makna	Contoh
Organisasional	Mendukung strategi, produktivitas, kualitas, inovasi, dan adaptasi.	Membangun kompetensi digital untuk model bisnis baru.
Fungsional	Menjaga agar layanan SDM relevan, efisien, konsisten, dan mudah diakses.	Memangkas waktu rekrutmen tanpa menurunkan mutu kandidat.
Individual	Mendukung kinerja, pembelajaran, karier, kesehatan, dan pengalaman kerja.	Memberi umpan balik dan jalur pengembangan yang jelas.
Sosial dan etis	Memenuhi hukum, keadilan, inklusi, keselamatan, dan tanggung jawab sosial.	Mencegah diskriminasi dan menyediakan mekanisme keluhan.

Keempat tujuan tersebut tidak selalu sejalan secara otomatis. Pengurangan biaya, misalnya, dapat memperbaiki efisiensi jangka pendek tetapi menurunkan keselamatan atau kapasitas jangka panjang. Pengambilan keputusan SDM karena itu memerlukan pertimbangan trade-off, bukti, dan konsekuensi bagi kelompok yang berbeda.

4. Prinsip Dasar MSDM

1. Keselarasan strategis: praktik SDM harus mendukung arah dan kebutuhan organisasi.
2. Keterpaduan: rekrutmen, pengembangan, kinerja, imbalan, dan hubungan kerja harus saling konsisten.
3. Keadilan dan penghormatan: keputusan didasarkan pada kriteria yang relevan, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan.
4. Berbasis bukti: keputusan memadukan data organisasi, hasil penelitian, keahlian praktisi, dan perspektif pemangku kepentingan.
5. Kontekstual: solusi disesuaikan dengan ukuran, strategi, teknologi, budaya, tenaga kerja, dan lingkungan organisasi.
6. Berkelanjutan: keputusan saat ini tidak boleh merusak kesehatan manusia atau kemampuan organisasi memenuhi kebutuhan masa depan.

1.1.3 Ruang Lingkup MSDM

Ruang lingkup MSDM membentuk siklus yang saling terkait: menganalisis organisasi dan pekerjaan; merencanakan kebutuhan tenaga kerja; menarik dan memilih talenta; melakukan orientasi; mengembangkan

kompetensi dan karier; mengelola kinerja; merancang kompensasi; membangun hubungan industrial; menjaga keselamatan dan wellbeing; mempertahankan talenta; mengelola data dan teknologi; serta mengelola pemisahan kerja secara adil.



Gambar 1.2 MSDM sebagai sistem input–proses–output–outcome

Gambar 1.2 menegaskan bahwa keluaran satu praktik menjadi masukan bagi praktik lain. Seleksi yang akurat mempermudah pengembangan; sasaran kinerja yang jelas membantu keputusan imbalan; data turnover memberi umpan balik bagi desain pekerjaan dan kepemimpinan. Kualitas MSDM tidak cukup dinilai dari satu program, melainkan dari koherensi seluruh sistem.

1.2 Evolusi Fungsi Sumber Daya Manusia

Perubahan fungsi SDM berlangsung bertahap dan tidak seragam di setiap organisasi. Tahap lama tidak selalu hilang; penggajian, arsip, dan kepatuhan tetap penting, tetapi kini dijalankan sebagai fondasi layanan yang lebih luas.

Orientasi	Fokus dominan	Kontribusi yang diharapkan	Risiko bila berdiri sendiri
Administrasi personalia	Catatan pegawai, upah, kehadiran, kepatuhan.	Ketertiban dan akurasi transaksi.	SDM dipandang hanya sebagai pusat biaya.
Manajemen SDM operasional	Rekrutmen, pelatihan, kinerja, kompensasi.	Ketersediaan dan produktivitas tenaga kerja.	Program terpisah dari strategi bisnis.
MSDM strategis	Kapabilitas, talenta, budaya, perubahan.	Keunggulan dan adaptasi organisasi.	Mengabaikan layanan dasar dan suara pekerja.
Digital dan berbasis bukti	HRIS, analitik, otomasi, AI.	Kecepatan, prediksi, personalisasi keputusan.	Bias algoritmik, privasi, dan keputusan tanpa konteks.
Berkelanjutan dan berpusat pada manusia	Wellbeing, inklusi, employability, dampak sosial.	Nilai jangka panjang bagi banyak pemangku kepentingan.	Simbolis jika tidak terhubung dengan praktik nyata.

Pendorong evolusi tersebut antara lain persaingan, perubahan demografi, globalisasi, ekonomi pengetahuan, digitalisasi, bentuk kerja fleksibel, meningkatnya perhatian pada pengalaman karyawan, serta tuntutan transparansi dan keberlanjutan. Implikasinya, profesional SDM memerlukan kompetensi bisnis, konsultasi, analitik, teknologi, komunikasi, etika, dan manajemen perubahan.

CATATAN KONTEKS UMKM tidak harus meniru struktur SDM korporasi besar. Yang penting adalah fungsi-fungsi esensial dijalankan dengan tanggung jawab yang jelas, proses yang proporsional, serta keputusan yang terdokumentasi.

1.3 MSDM Strategis dan Konsep Human Capital

MSDM strategis adalah pola keputusan dan tindakan mengenai manusia yang diarahkan untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi. Titik berangkatnya bukan daftar program SDM, melainkan pertanyaan: strategi apa yang dipilih, kapabilitas organisasi apa yang menentukan keberhasilan, perilaku apa yang dibutuhkan, dan praktik SDM apa yang dapat membentuknya?



Gambar 1.3 Rantai keselarasan strategi organisasi dan praktik MSDM

Keselarasan vertikal berarti praktik SDM mendukung strategi organisasi. Keselarasan horizontal berarti praktik-praktik SDM saling konsisten. Organisasi yang menekankan inovasi, misalnya, tidak cukup merekrut orang kreatif; desain kerja perlu memberi otonomi, penilaian kinerja perlu mengakui eksperimen, pembelajaran perlu memperkuat kolaborasi, dan imbalan tidak boleh menghukum kegagalan yang wajar.

Human capital adalah nilai produktif yang berasal dari pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kesehatan, pengalaman, jaringan, dan kapasitas adaptasi individu. Organisasi tidak “memiliki” manusia; organisasi memperoleh akses terhadap kontribusinya melalui

hubungan kerja. Oleh sebab itu, investasi pada human capital perlu disertai lingkungan yang memungkinkan orang menggunakan dan mengembangkan kemampuannya.

Sumber daya manusia dapat menjadi sumber keunggulan ketika kompetensi dan pola kolaborasinya bernilai, relatif langka, sulit ditiru, serta didukung oleh sistem organisasi. Namun keunggulan tidak bersumber dari individu hebat saja. Struktur, kepemimpinan, budaya, teknologi, dan proses berbagi pengetahuan menentukan apakah kompetensi individual berubah menjadi kapabilitas organisasi.

7. Dari Strategi ke Praktik MSDM

1. Tegaskan tujuan strategis dan proposisi nilai organisasi.
2. Identifikasi proses kritis serta kapabilitas yang harus dimiliki.
3. Terjemahkan kapabilitas menjadi peran, kompetensi, dan perilaku kerja.
4. Pilih praktik SDM yang konsisten untuk memperoleh, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan orang.
5. Tetapkan indikator awal dan akhir, lalu evaluasi dampak serta konsekuensi yang tidak diinginkan.

Contoh: sebuah perusahaan ritel beralih ke layanan omnichannel. Kapabilitas yang dibutuhkan mencakup integrasi data pelanggan, pemenuhan pesanan lintas kanal, dan layanan digital. Implikasi SDM meliputi pemetaan kesenjangan kompetensi, rekrutmen talenta digital, reskilling karyawan toko, sasaran kolaboratif,

insentif lintas kanal, dan penguatan literasi data. Jika hanya merekrut spesialis digital tanpa mengubah proses serta insentif, konflik antarkanal dapat meningkat.

1.4 Peran dan Pembagian Tanggung Jawab MSDM

Fungsi SDM modern menjalankan beberapa peran secara bersamaan. Keseimbangan diperlukan karena strategi yang baik gagal tanpa layanan administratif yang akurat, sedangkan administrasi yang sempurna belum tentu menghasilkan kapabilitas strategis.

Peran	Pertanyaan kunci	Contoh keluaran
Ahli administrasi	Bagaimana layanan SDM akurat, efisien, aman, dan mudah digunakan?	Data pegawai, penggajian, SOP, layanan mandiri.
Mitra strategis	Kapabilitas apa yang dibutuhkan untuk menjalankan strategi?	Peta tenaga kerja, agenda talenta, workforce plan.
Penggerak perubahan	Bagaimana orang memahami, menerima, dan menjalankan perubahan?	Analisis kesiapan, komunikasi, sponsor perubahan.
Advokat karyawan	Bagaimana suara, keadilan, keselamatan, dan pengalaman pekerja dijaga?	Survei, dialog, mekanisme keluhan, wellbeing.
Katalis kapabilitas	Bagaimana kompetensi individual menjadi kemampuan organisasi?	Akademi internal, komunitas praktik, suksesi.

Pembagian tanggung jawab lazimnya melibatkan pimpinan puncak, profesional SDM, manajer lini, karyawan, dan penyedia eksternal. Pimpinan menetapkan arah dan teladan; SDM merancang arsitektur serta memberi konsultasi; manajer lini menerapkan kebijakan dalam keputusan sehari-hari; karyawan berpartisipasi dan mengelola pengembangan diri; penyedia eksternal

menyumbang keahlian khusus. Akuntabilitas tidak boleh kabur: alih daya proses tidak berarti alih daya tanggung jawab etis dan hukum.

1.5 Pemangku Kepentingan, Etika, dan Nilai Bersama

Keputusan SDM memengaruhi pemilik, pimpinan, manajer, pekerja, keluarga pekerja, pelanggan, pemerintah, serikat pekerja, komunitas, calon pekerja, dan mitra. Perspektif pemangku kepentingan memperluas pertanyaan dari “apakah keputusan ini meningkatkan hasil bisnis?” menjadi “siapa yang memperoleh manfaat, siapa yang menanggung risiko, apakah prosesnya adil, dan apakah nilainya bertahan?”

Dilema muncul ketika kepentingan tidak sepenuhnya sejalan. Otomasi dapat memperbaiki kecepatan layanan, tetapi juga mengubah pekerjaan. Pemantauan digital dapat membantu keselamatan, tetapi mengancam privasi. Sistem AI dapat mempercepat penyaringan kandidat, tetapi mereplikasi bias data historis. Keputusan etis memerlukan tujuan yang sah, data minimum yang relevan, transparansi, kesempatan koreksi, pengawasan manusia, dan evaluasi dampak.

Uji keputusan etis	Pertanyaan pemeriksa
Legalitas	Apakah keputusan memenuhi ketentuan yang berlaku?
Relevansi	Apakah data dan kriteria benar-benar berkaitan dengan pekerjaan?
Keadilan	Apakah prosedur konsisten dan dampaknya tidak merugikan kelompok tertentu secara tidak wajar?
Transparansi	Dapatkah alasan keputusan dijelaskan kepada pihak yang terdampak?

Privasi dan keamanan	Apakah pengumpulan, akses, penyimpanan, dan penghapusan data proporsional?
Keberlanjutan	Apakah keputusan menjaga kesehatan, kemampuan belajar, dan nilai jangka panjang?

1.6 MSDM Berbasis Bukti, Data, dan Teknologi

Evidence-based HR adalah cara mengambil keputusan dengan memadukan empat sumber: bukti ilmiah terbaik yang tersedia, data dan fakta organisasi, keahlian serta pertimbangan profesional, dan nilai maupun kepentingan pemangku kepentingan. Tidak satu pun sumber cukup sendirian. Data internal dapat menunjukkan pola, tetapi belum tentu menjelaskan sebab; penelitian memberi pengetahuan umum, tetapi perlu diuji kesesuaiannya dengan konteks.

1. Rumuskan masalah keputusan secara spesifik.
2. Kumpulkan bukti yang relevan dari berbagai sumber.
3. Nilai kualitas, keterbatasan, dan kemungkinan bias bukti.
4. Bandingkan alternatif serta konsekuensinya.
5. Terapkan pilihan secara terukur.
6. Evaluasi hasil, dampak samping, dan kebutuhan perbaikan.

Teknologi SDM mencakup HRIS, portal mandiri, platform rekrutmen dan pembelajaran, people analytics, serta kecerdasan artifisial. Nilainya muncul bila teknologi memperbaiki keputusan dan pengalaman pengguna. Digitalisasi proses yang buruk hanya memindahkan

kerumitan ke layar. Karena itu, desain dimulai dari kebutuhan pengguna dan tata kelola data, bukan dari fitur aplikasi.

WASPADA Korelasi bukan sebab-akibat. Jika data menunjukkan peserta pelatihan berkinerja lebih tinggi, belum tentu pelatihanlah penyebabnya; mungkin peserta yang dipilih memang sudah berkinerja tinggi.

1.7 Konteks Internal dan Eksternal MSDM

Tidak ada praktik terbaik yang berlaku identik di semua tempat. Efektivitas dipengaruhi strategi, ukuran, siklus hidup, teknologi, struktur, budaya, kualitas kepemimpinan, komposisi tenaga kerja, kondisi pasar kerja, ekonomi, regulasi, serta nilai sosial. Pendekatan kontingensi mengajarkan bahwa praktik perlu “cocok” dengan konteks sekaligus memenuhi prinsip dasar keadilan dan tanggung jawab.

Konteks	Pertanyaan diagnosis
Strategi dan model bisnis	Apa sumber nilai utama dan proses yang paling kritis?
Pekerjaan dan teknologi	Tugas apa yang berubah, hilang, atau muncul? Kompetensi apa yang bergeser?
Tenaga kerja	Bagaimana demografi, status kerja, lokasi, aspirasi, dan kesiapan belajar?
Budaya dan kepemimpinan	Perilaku apa yang benar-benar dihargai atau dihukum?
Pasar dan institusi	Bagaimana ketersediaan talenta, ekonomi, regulasi, serikat, dan norma sosial?
Risiko	Risiko keselamatan, kepatuhan, privasi, reputasi, dan keberlanjutan apa yang harus dikendalikan?

1.8 Mengukur Keberhasilan MSDM

Pengukuran membantu organisasi belajar, menetapkan prioritas, dan mempertanggungjawabkan keputusan. Metrik harus membentuk rantai logis dari aktivitas menuju hasil. Jumlah jam pelatihan adalah ukuran aktivitas; peningkatan kompetensi adalah output; perubahan perilaku merupakan outcome antara; kenaikan kualitas atau produktivitas merupakan dampak organisasi.



Gambar 1.4 Kerangka seimbang untuk menilai keberhasilan MSDM

Dimensi	Contoh indikator	Pertanyaan interpretasi
Efisiensi	cost per hire, time to fill, biaya layanan per karyawan.	Apakah proses menggunakan sumber daya secara hemat?
Efektivitas	quality of hire, transfer pelatihan, akurasi payroll.	Apakah proses menghasilkan mutu yang diharapkan?
Dampak	produktivitas, kualitas, inovasi, retensi talenta kritis.	Apakah hasil SDM berkontribusi pada tujuan organisasi?
Pengalaman dan keadilan	engagement, psychological safety, kesenjangan upah, keluhan.	Bagaimana proses dialami oleh kelompok yang berbeda?

Keberlanjutan	wellbeing, keselamatan, employability, internal mobility.	Apakah kapabilitas dan kesehatan dapat dipertahankan?

Metrik perlu disertai definisi operasional, sumber data, periode, pemilik, target, dan aturan interpretasi. Turnover rendah tidak selalu positif jika organisasi mempertahankan kinerja buruk; time to fill yang cepat tidak selalu baik jika kualitas kandidat turun. Bandingkan tren waktu dan kelompok relevan, lalu lengkapi angka dengan penjelasan kualitatif.

7. Tantangan Kontemporer MSDM

1. Transformasi digital dan AI: redesign pekerjaan, reskilling, tata kelola algoritma, serta privasi data.
2. Perubahan demografi dan keberagaman: praktik inklusif, akses kesempatan, kolaborasi lintas generasi dan identitas.
3. Kerja fleksibel: pengelolaan kinerja berbasis hasil, koordinasi, keterhubungan sosial, dan batas kerja.
4. Kesenjangan kompetensi: percepatan belajar, mobilitas internal, dan kemitraan ekosistem.
5. Wellbeing dan kesehatan mental: pencegahan risiko psikososial dan desain kerja yang sehat.
6. Keberlanjutan: green skills, pekerjaan layak, transisi yang adil, dan akuntabilitas rantai pasok.
7. Ketidakpastian: perencanaan skenario, tenaga kerja adaptif, dan kapasitas perubahan.

Tantangan tersebut menuntut MSDM yang ambidextrous: mampu menjalankan layanan hari ini dengan disiplin

sekaligus menyiapkan kapabilitas masa depan. Respons yang baik bukan sekadar menambah program, tetapi memilih prioritas, menghapus proses bernilai rendah, memperkuat manajer lini, dan membangun sistem belajar.

1.10 Aplikasi Konsep: Kasus Terpadu

Kasus Mini — “Nusantara Rasa”

Nusantara Rasa adalah usaha pengolahan makanan dengan 280 pekerja. Penjualan daring tumbuh cepat, tetapi keterlambatan pesanan dan keluhan mutu meningkat. Turnover operator mencapai 24 persen setahun, supervisor dipromosikan karena masa kerja tanpa pelatihan memimpin, dan data absensi tersimpan di beberapa spreadsheet. Direktur ingin membeli aplikasi HR dan merekrut sepuluh staf pemasaran digital. Manajer produksi menilai akar masalahnya adalah desain shift, koordinasi, dan kompetensi supervisor. Karyawan mengeluhkan target berubah tanpa komunikasi, jadwal tidak stabil, dan peluang promosi tidak jelas.

Tugas Analisis Kelompok

1. Identifikasi minimal empat masalah dan pisahkan gejala dari kemungkinan akar masalah.
1. Tentukan tujuan strategis dan dua kapabilitas organisasi yang perlu diperkuat.
2. Susun rantai strategi–kapabilitas–perilaku–praktik MSDM.
3. Petakan peran pimpinan, fungsi SDM, supervisor, dan karyawan.
4. Pilih lima indikator yang seimbang; jelaskan definisi dan alasan pemilihannya.

5. Identifikasi dua risiko etis dari penggunaan aplikasi HR dan langkah mitigasinya.

Komponen jawaban	Contoh arah analisis
Gejala	Turnover tinggi, keterlambatan, keluhan mutu.
Akar masalah yang perlu diuji	Desain shift, kompetensi supervisor, komunikasi target, kriteria promosi, integrasi data.
Kapabilitas prioritas	Keandalan operasi dan pemasaran digital berbasis data.
Praktik terintegrasi	Analisis pekerjaan, seleksi/promosi berbasis kompetensi, pelatihan supervisor, sasaran lintas fungsi, jadwal adil, HRIS bertahap.
Ukuran	Turnover operator, stabilitas jadwal, kualitas, ketepatan pesanan, kompetensi supervisor, pengalaman karyawan.

Rangkuman Bab 1

1. MSDM adalah sistem kebijakan, praktik, dan keputusan untuk memperoleh serta mengoptimalkan kontribusi manusia secara adil dan berkelanjutan.
2. MSDM merupakan tanggung jawab bersama fungsi SDM, pimpinan, manajer lini, dan karyawan.
3. Evolusi fungsi SDM memperluas peran administratif menuju strategis, digital, berbasis bukti, dan berpusat pada manusia.
4. Keselarasan vertikal menghubungkan praktik SDM dengan strategi; keselarasan horizontal menjaga konsistensi antarpraktik.

5. Human capital bernilai ketika kompetensi individual didukung struktur, budaya, kepemimpinan, dan proses organisasi.

6. Keputusan SDM harus mempertimbangkan banyak pemangku kepentingan, etika, privasi, keadilan, dan keberlanjutan.

7. Pengukuran MSDM perlu menyeimbangkan efisiensi, efektivitas, dampak, pengalaman, keadilan, dan keberlanjutan.

Refleksi Individu

1. Praktik SDM apa yang paling memengaruhi pengalaman Anda sebagai mahasiswa, pekerja, atau anggota organisasi?
2. Kapan efisiensi dapat bertentangan dengan keadilan? Berikan satu contoh.
3. Data apa yang Anda butuhkan sebelum menyimpulkan bahwa pelatihan gagal?

Latihan Formatif

A. Pilihan Ganda

1. Pernyataan yang paling tepat tentang MSDM strategis adalah …
A. seluruh kegiatan SDM harus dilakukan departemen SDM
B. praktik SDM diarahkan untuk membentuk kapabilitas yang dibutuhkan strategi
C. teknologi selalu menjadi prioritas utama
D. biaya tenaga kerja harus selalu ditekan

2. Keselarasan horizontal terjadi ketika …
A. praktik SDM konsisten satu sama lain

B. strategi SDM sama di semua organisasi
C. kebijakan hanya ditentukan pimpinan
D. target SDM selalu berbentuk finansial

3. Ukuran “waktu pengisian jabatan” terutama menggambarkan …
A. dampak
B. keadilan
C. efisiensi
D. keberlanjutan

4. Evidence-based HR memadukan …
A. intuisi pimpinan saja
B. data internal saja
C. riset ilmiah saja
D. riset, data organisasi, keahlian praktisi, dan perspektif pemangku kepentingan

5. Risiko utama penyaringan kandidat dengan AI adalah …
A. seluruh keputusan pasti salah
B. bias historis dapat direplikasi dan sulit dijelaskan
C. rekrutmen selalu lebih lambat
D. data tidak lagi diperlukan

B. Uraian

4. Jelaskan perbedaan MSDM sebagai fungsi dan sebagai sistem.
5. Berikan contoh keselarasan vertikal dan horizontal dalam satu organisasi.
6. Mengapa turnover rendah tidak selalu berarti pengelolaan SDM berhasil?
7. Analisis satu dilema etis dalam penggunaan data karyawan.

8. Susun tiga indikator untuk menilai keberhasilan program onboarding dan jelaskan level setiap indikator.

Kunci Jawaban dan Pedoman Penilaian

Pilihan ganda: 1-B, 2-A, 3-C, 4-D, 5-B.

Kriteria uraian	Bobot
Ketepatan konsep dan istilah	35%
Kedalaman analisis sebab–akibat dan konteks	30%
Kesesuaian contoh atau bukti	20%
Kejelasan struktur dan argumentasi	15%

Glosarium

Istilah	Makna ringkas
Employee experience	Keseluruhan persepsi pekerja atas interaksi dengan organisasi sepanjang siklus kerja.
Evidence-based HR	Pengambilan keputusan SDM dengan memadukan bukti ilmiah, data organisasi, keahlian, dan perspektif pemangku kepentingan.
Human capital	Pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kesehatan, pengalaman, dan kapasitas adaptasi yang melekat pada individu.
Keselarasan horizontal	Konsistensi dan saling dukung antarpraktik SDM.
Keselarasan vertikal	Kesesuaian praktik SDM dengan strategi organisasi.
People analytics	Analisis data mengenai tenaga kerja dan praktik SDM untuk mendukung keputusan.

Workforce planning	Proses memperkirakan kebutuhan dan pasokan tenaga kerja serta menutup kesenjangannya.

Daftar Pustaka Bab 1

Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). Armstrong's handbook of human resource management practice (16th ed.). Kogan Page.

Boxall, P., & Purcell, J. (2016). Strategy and human resource management (4th ed.). Palgrave Macmillan.

Bratton, J., & Gold, J. (2017). Human resource management: Theory and practice (6th ed.). Palgrave.

Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). The search for global competence: From international HR to talent management. Journal of World Business, 51(1), 103–114.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2022). Human resource management: Gaining a competitive advantage (13th ed.). McGraw Hill.

Rousseau, D. M., & Barends, E. G. R. (2011). Becoming an evidence-based HR practitioner. Human Resource Management Journal, 21(3), 221–235.

Ulrich, D. (1997). Human resource champions. Harvard Business School Press.

BAB 2

Analisis Jabatan, Desain Pekerjaan, dan Perencanaan Tenaga Kerja

INTI BAB Organisasi hanya dapat memperoleh, menempatkan, mengembangkan, dan mempertahankan orang secara tepat apabila kontribusi setiap jabatan, desain kerja, kebutuhan kapabilitas, dan kebutuhan tenaga kerja masa depan dipahami berdasarkan bukti yang valid.

Identitas Pembelajaran

Komponen	Keterangan
Mata kuliah	Manajemen Sumber Daya Manusia
Jenjang	S1 Manajemen
Alokasi belajar	1 pertemuan tatap muka dan kegiatan terstruktur/mandiri
CPMK terkait	Menganalisis proses perencanaan dan pengadaan SDM; merancang solusi berbasis data, etika, dan kebutuhan pemangku kepentingan.
Bukti belajar	Dokumen analisis jabatan, perhitungan kebutuhan tenaga kerja, analisis kasus, dan refleksi.

Capaian Pembelajaran Bab

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa mampu:

9. Menjelaskan hubungan strategi, proses bisnis, analisis jabatan, desain pekerjaan, dan perencanaan tenaga kerja.

10. Melaksanakan analisis jabatan melalui pengumpulan, triangulasi, validasi, dan dokumentasi data.
11. Menyusun deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan yang berorientasi hasil, inklusif, dan dapat diaudit.
12. Mengevaluasi desain pekerjaan dari sisi produktivitas, motivasi, keselamatan, ergonomi, digitalisasi, dan keberlanjutan.
13. Menghitung permintaan dan pasokan tenaga kerja serta menganalisis kesenjangan kuantitas dan kapabilitas.
14. Merancang alternatif tindakan tenaga kerja, rencana suksesi, indikator, serta tata kelola pembaruan.

Kata Kunci

analisis jabatan • deskripsi jabatan • spesifikasi jabatan • kompetensi • desain pekerjaan • job crafting • ergonomi • perencanaan tenaga kerja • demand forecasting • supply analysis • skills gap • suksesi • posisi kritis

Pertanyaan Pemantik

1. Mengapa uraian jabatan yang rinci belum tentu membantu kinerja?
2. Apakah setiap kenaikan beban kerja harus diselesaikan dengan menambah pegawai?
3. Bagaimana AI dan otomasi mengubah isi pekerjaan tanpa selalu menghilangkan seluruh jabatan?
4. Siapa yang paling berhak memvalidasi informasi jabatan ketika pemangku jabatan dan atasannya berbeda pendapat?

Peta Konsep



Gambar 2.1 Peta keterkaitan analisis jabatan, desain pekerjaan, dan perencanaan tenaga kerja

2.1 Kedudukan Strategis Informasi Jabatan

Informasi jabatan adalah fondasi berbagai keputusan MSDM. Rekrutmen memerlukannya untuk menetapkan kriteria kandidat; pelatihan menggunakannya untuk menemukan kesenjangan kompetensi; manajemen kinerja menerjemahkannya menjadi keluaran dan indikator; evaluasi jabatan membandingkan bobot kontribusi; keselamatan kerja mengenali bahaya; dan perencanaan tenaga kerja memperkirakan kapasitas serta kapabilitas yang dibutuhkan. Apabila fondasi ini keliru, kesalahan akan menjalar ke seluruh sistem SDM.

Jabatan bukan sekadar sekumpulan aktivitas. Jabatan merupakan unit kontribusi yang menghubungkan strategi, proses bisnis, keluaran, keputusan, relasi, kompetensi, teknologi, dan konteks kerja. Karena itu, analisis tidak boleh hanya menyalin daftar tugas lama. Analis perlu memahami nilai yang diciptakan, penerima keluaran, standar hasil, ketergantungan antarfungsi, risiko, dan perubahan masa depan.



Gambar 2.2 Arsitektur informasi jabatan dari strategi sampai indikator kerja

CATATAN KONSEP Pekerjaan (work) adalah aktivitas dan hasil yang harus diwujudkan; jabatan (job) adalah kumpulan tanggung jawab yang relatif serupa; posisi (position) adalah satu tempat yang ditempati individu dalam struktur; peran (role) menekankan kontribusi dan ekspektasi yang dapat lebih dinamis daripada jabatan formal.

2.2 Analisis Jabatan

Analisis jabatan adalah proses sistematis untuk mengumpulkan, menilai, memverifikasi, dan mendokumentasikan informasi mengenai tujuan jabatan, keluaran, tugas, tanggung jawab, kewenangan, hubungan kerja, kondisi kerja, risiko, serta persyaratan pemangkunya. Fokus analisis adalah jabatan, bukan penilaian kinerja individu yang sedang menduduki jabatan.

2.2.1 Tujuan dan Ruang Lingkup

Tujuan penggunaan	Informasi yang ditekankan	Risiko jika keliru
Rekrutmen dan	Keluaran, kompetensi	Kriteria diskriminatif atau kandidat

seleksi	minimum, kondisi kerja	tidak sesuai
Manajemen kinerja	Akuntabilitas, indikator, batas kewenangan	Target kabur atau tumpang tindih
Pembelajaran	Kompetensi saat ini dan masa depan	Pelatihan tidak relevan
Evaluasi jabatan	Dampak, kompleksitas, tanggung jawab	Ketidakadilan internal
Keselamatan dan kesehatan	Paparan bahaya, tuntutan fisik/kognitif	Cedera, kelelahan, risiko psikososial
Perencanaan tenaga kerja	Volume, produktivitas, keterampilan, lokasi	Kelebihan/kekurangan kapasitas

5. Prinsip Kualitas

1. Relevan: hanya memuat informasi yang berhubungan dengan kontribusi dan keputusan kerja.
2. Multi-sumber: tidak bergantung pada satu orang atau satu dokumen.
3. Terverifikasi: perbedaan data ditelusuri melalui bukti, observasi, dan forum validasi.
4. Berorientasi hasil: membedakan aktivitas, keluaran, standar, dan dampak.
5. Bebas bias: persyaratan tidak didasarkan pada kebiasaan, stereotip, atau profil orang tertentu.
6. Mutakhir: mencerminkan teknologi, hubungan kerja, pelanggan, risiko, dan arah strategi.
7. Tertelusur: sumber, tanggal, asumsi, persetujuan, dan perubahan terdokumentasi.

2.2.3 Tahapan Analisis Jabatan



Gambar 2.3 Alur analisis jabatan yang dapat diaudit

Tahap	Pertanyaan kunci	Keluaran
1. Tujuan dan ruang lingkup	Keputusan apa yang akan didukung? Jabatan mana yang diprioritaskan?	Mandat, jadwal, pemangku kepentingan
2. Telaah awal	Bagaimana strategi, struktur, SOP, teknologi, dan proses bekerja?	Peta proses dan hipotesis awal
3. Pengumpulan	Apa yang dilakukan, mengapa, bagaimana, dengan siapa, seberapa sering?	Catatan wawancara, observasi, dokumen, data sistem
4. Triangulasi	Bagian mana yang konsisten, berbeda, atau belum terbukti?	Matriks bukti dan isu validasi
5. Penyusunan	Bagaimana informasi diterjemahkan menjadi akuntabilitas dan persyaratan?	Draf deskripsi dan spesifikasi
6. Validasi	Apakah draf akurat, relevan, adil, dan siap digunakan?	Persetujuan serta catatan pengecualian
7. Pemutakhiran	Perubahan apa yang memicu peninjauan?	Pemilik dokumen dan siklus review

2.2.4 Metode Pengumpulan Data

Metode	Kekuatan	Keterbatasan	Penggunaan tepat
Wawancara	Menggali alasan, variasi, dan keputusan tersirat	Rentan bias ingatan dan kepentingan	Jabatan kompleks; perubahan kerja
Observasi	Menunjukkan perilaku dan kondisi nyata	Kurang cocok untuk proses mental/rahasia	Pekerjaan operasional dan keselamatan
Kuesioner/log aktivitas	Menjangkau banyak pemangku; dapat dikuantifikasi	Jawaban dangkal atau beban pengisian	Jabatan berulang dan pembandingan
Telaah dokumen/data digital	Memberi jejak formal dan pola volume	Dokumen bisa usang; log tidak menjelaskan alasan	SOP, KPI, tiket layanan, data proses
Lokakarya ahli	Mempercepat penyelarasan lintas pihak	Dominasi peserta tertentu	Keluarga jabatan atau redesign proses
Critical incident	Menemukan perilaku pembeda pada situasi penting	Insiden ekstrem tidak mewakili rutinitas	Kompetensi, layanan, keselamatan

Pemilihan metode mengikuti karakter pekerjaan. Kombinasi wawancara, telaah dokumen, observasi atau data proses biasanya lebih kuat daripada satu metode. Untuk pekerjaan digital, log sistem dapat menunjukkan volume dan alur, tetapi tidak boleh digunakan sebagai satu-satunya bukti karena aktivitas yang tidak tercatat dan konteks keputusan dapat hilang.

2.2.5 Triangulasi dan Validasi Data

Ketika informasi dari pemangku jabatan, atasan, SOP, dan pelanggan berbeda, analis tidak memilih sumber berdasarkan senioritas. Setiap pernyataan dipetakan sebagai fakta yang teramati, persyaratan formal, variasi yang sah, praktik menyimpang, atau kebutuhan masa depan. Konflik kemudian diuji terhadap tujuan proses, bukti hasil, frekuensi, dampak, dan kewenangan yang disetujui.

1. Catat pernyataan yang berbeda dan sumbernya tanpa menghapus versi minoritas.
2. Minta contoh pekerjaan, dokumen keluaran, atau data transaksi yang mendukung.
3. Bedakan kondisi normal, puncak, darurat, dan pengecualian.
4. Konfirmasikan batas kewenangan dan pemilik keputusan melalui atasan/proses governance.
5. Lakukan forum validasi; dokumentasikan kesepakatan, asumsi, serta isu yang belum selesai.
6. Uji kembali apakah persyaratan benar-benar diperlukan dan tidak menimbulkan hambatan yang tidak relevan.

CONTOH Agen layanan menyatakan berwenang memberi kompensasi pelanggan, sedangkan SOP lama melarangnya. Log sistem menunjukkan fitur persetujuan hingga Rp250.000 dan supervisor mengonfirmasi kebijakan baru. Kesimpulan analisis harus mengikuti proses yang sah dan bukti terkini, sekaligus merekomendasikan pembaruan SOP.

2.3 Deskripsi Jabatan dan Spesifikasi Jabatan

2.3.1 Perbedaan Pokok

Aspek	Deskripsi jabatan	Spesifikasi jabatan
Pertanyaan	Apa kontribusi jabatan dan bagaimana pekerjaan dilakukan?	Persyaratan minimum apa yang diperlukan agar pekerjaan dapat dilakukan?
Isi	Tujuan, akuntabilitas, keluaran, indikator, kewenangan, relasi, kondisi	Pengetahuan, keterampilan, kemampuan, pengalaman, lisensi, tuntutan lain
Orientasi	Pekerjaan dan hasil	Kualifikasi pemangku
Risiko umum	Daftar tugas terlalu panjang dan cepat usang	Syarat berlebihan, diskriminatif, atau meniru profil pemangku lama

7. Struktur Deskripsi Jabatan yang Baik

1. Identitas: nama jabatan, unit, kode, lokasi, atasan, bawahan, tanggal versi.
2. Tujuan jabatan: satu paragraf yang menjelaskan kontribusi, penerima nilai, dan alasan keberadaan jabatan.
3. Akuntabilitas utama: 5–8 kelompok hasil, ditulis dengan pola kata kerja + objek + tujuan/hasil.
4. Indikator hasil: ukuran yang dapat dipengaruhi jabatan, seimbang antara kuantitas, kualitas, waktu, biaya, risiko, dan layanan.
5. Kewenangan: keputusan mandiri, keputusan bersama, dan hal yang harus dieskalasikan.

6. Hubungan kerja: pihak internal/eksternal, tujuan hubungan, serta intensitasnya.
7. Ruang lingkup: nilai anggaran, jumlah orang, volume transaksi, wilayah, aset, atau kompleksitas.
8. Kondisi dan risiko: jadwal, lokasi, perjalanan, tuntutan fisik/kognitif, bahaya, dan kontrol.

RUMUS AKUNTABILITAS Kata kerja tindakan + objek/proses + tujuan/standar. Contoh: “Menganalisis pola keluhan pelanggan untuk mengusulkan perbaikan layanan yang menurunkan keluhan berulang,” bukan hanya “mengelola keluhan”.

2.3.3 Menetapkan Spesifikasi secara Adil

Spesifikasi berisi persyaratan minimum, bukan profil ideal tanpa batas. Setiap syarat harus dapat dijelaskan hubungannya dengan tugas esensial. Pendidikan formal tidak selalu menjadi proksi terbaik untuk keterampilan; pengalaman bertahun-tahun belum tentu mewakili penguasaan; dan karakter kepribadian yang kabur mudah menghasilkan bias. Gunakan bukti kerja, kompetensi, lisensi yang diwajibkan, serta alternatif kesetaraan yang wajar.

Kategori	Contoh rumusan baik	Hindari
Pengetahuan	Memahami prinsip pengendalian persediaan dan mutu	“Berwawasan luas” tanpa definisi
Keterampilan	Menyusun dashboard operasional dan menjelaskan temuannya	Daftar semua aplikasi yang pernah digunakan
Kemampuan	Menganalisis penyebab masalah dengan data tidak	Sifat pribadi tanpa bukti perilaku

	lengkap	
Pengalaman	Pernah menangani proses sebanding; portofolio dapat mengganti lama kerja	Minimal 10 tahun tanpa dasar
Kondisi/lisensi	Sertifikat wajib karena regulasi atau paparan risiko	Syarat fisik yang tidak terkait tugas esensial

9. Contoh Ringkas Dokumen Jabatan

Elemen	Contoh: Analis Perencanaan Tenaga Kerja
Tujuan	Menyediakan analisis permintaan, pasokan, kesenjangan, dan skenario tenaga kerja agar pimpinan dapat mengambil keputusan kapasitas dan kapabilitas secara tepat waktu.
Akuntabilitas	Mengintegrasikan data bisnis dan SDM; membangun proyeksi; menguji asumsi; memfasilitasi gap analysis; memantau realisasi rencana.
Indikator	Ketepatan proyeksi, waktu penyelesaian, kualitas skenario, persentase aksi yang terlaksana, kualitas data.
Kewenangan	Meminta klarifikasi data; menetapkan metode analisis sesuai standar; mengeskalasi risiko data dan asumsi.
Kompetensi minimum	Analisis data, pemodelan skenario, proses bisnis, komunikasi pemangku kepentingan, etika data.

2.4 Desain Pekerjaan

Desain pekerjaan menentukan bagaimana tugas disusun, siapa yang membuat keputusan, seberapa besar variasi dan otonomi, bagaimana umpan balik diterima, kapan dan di mana pekerjaan dilakukan, serta bagaimana manusia berinteraksi dengan teknologi. Tujuannya bukan sekadar efisiensi, tetapi kualitas hasil, keselamatan, pembelajaran, motivasi, inklusi, dan keberlanjutan beban.

2.4.1 Pendekatan Desain

Pendekatan	Fokus	Kekuatan	Risiko
Mekanis	Spesialisasi, standar, efisiensi	Konsistensi dan pelatihan cepat	Monotoni, ketergantungan, rendah adaptasi
Motivasional	Makna, otonomi, umpan balik	Keterlibatan dan tanggung jawab	Beban keputusan tanpa dukungan
Biologis/ergonomi	Kesesuaian fisik dan keselamatan	Mengurangi kelelahan dan cedera	Investasi alat dan redesign
Perseptual-kognitif	Beban informasi, perhatian, kesalahan	Keandalan pada sistem kompleks	Oversimplifikasi dan deskilling
Sosioteknis	Optimasi bersama manusia, tim, proses, teknologi	Adaptif dan menyeluruh	Membutuhkan koordinasi lintas fungsi

2.4.2 Model Karakteristik Pekerjaan

Model karakteristik pekerjaan menjelaskan bahwa variasi keterampilan, identitas tugas, dan signifikansi tugas membentuk kebermaknaan; otonomi membentuk rasa tanggung jawab; sedangkan umpan balik membantu pekerja mengetahui hasil. Dampaknya bergantung pada kemampuan, kebutuhan berkembang, kepemimpinan,

sumber daya, dan konteks. Otonomi tanpa kejelasan atau dukungan dapat berubah menjadi tekanan.



Gambar 2.4 Model karakteristik pekerjaan dan hasil yang diharapkan

2.4.3 Alternatif Redesign

Intervensi	Makna	Contoh	Kondisi keberhasilan
Rotasi	Perpindahan terencana antarperan	Operator berpindah stasiun kerja	Standar kompetensi dan transfer aman
Perluasan	Menambah variasi pada tingkat tanggung jawab sebanding	Agen menangani chat dan email	Beban dan pelatihan seimbang
Pengayaan	Menambah otonomi, keputusan, dan kepemilikan hasil	Tim menyelesaikan masalah pelanggan end-to-end	Wewenang, data, dan akuntabilitas jelas
Tim mandiri	Kelompok mengatur pembagian dan	Sel produksi mengelola jadwal harian	Tujuan bersama dan kemampuan kolaborasi

	perbaikan kerja		
Job crafting	Penyesuaian proaktif tugas, relasi, atau cara memaknai	Pegawai membangun komunitas praktik	Batas keselamatan dan layanan tetap dijaga

10. Desain Kerja Digital, Hibrida, dan AI

1. Tentukan pembagian tugas manusia–teknologi: otomasi untuk pola rutin, manusia untuk konteks, empati, nilai, dan pengecualian.
2. Jaga human oversight pada keputusan berdampak tinggi; sediakan mekanisme koreksi dan banding.
3. Rancang koordinasi sinkron dan asinkron, dokumentasi keputusan, jam kolaborasi, serta hak untuk tidak selalu terhubung.
4. Kurangi techno-overload, fragmentasi aplikasi, notifikasi, dan pemantauan berlebihan.
5. Nilai dampak terhadap aksesibilitas, kelompok rentan, privasi, keamanan data, dan kesempatan belajar.
6. Hindari deskilling: pekerja tetap memahami proses sehingga mampu mendeteksi kesalahan sistem dan menangani kondisi tidak biasa.

PERTANYAAN ETIS Apakah sistem digital hanya mengukur aktivitas yang mudah dicatat, lalu mengabaikan kerja emosional, pembelajaran, kolaborasi, atau kualitas yang lebih sulit diukur?

2.4.5 Ergonomi dan Beban Kerja

Beban kerja mencakup tuntutan fisik, mental, emosional, waktu, dan koordinasi. Analisis perlu membandingkan

tuntutan dengan sumber daya seperti keterampilan, alat, waktu pemulihan, kontrol, dukungan sosial, dan kejelasan peran. Indikator peringatan meliputi kesalahan, lembur kronis, waktu tunggu, kelelahan, keluhan muskuloskeletal, konflik peran, absensi, dan penurunan kualitas.

Dimensi	Pertanyaan diagnosis	Contoh perbaikan
Fisik	Apakah postur, gerak berulang, beban, suhu, atau kebisingan aman?	Alat bantu, tata letak, rotasi, jeda pemulihan
Kognitif	Apakah informasi, interupsi, dan kompleksitas melebihi kapasitas?	Antarmuka sederhana, checklist, pengelompokan tugas
Emosional	Apakah pekerja menghadapi konflik, pelanggan sulit, atau paparan trauma?	Debriefing, dukungan, batas eskalasi
Waktu	Apakah target dan staffing memperhitungkan variasi permintaan?	Penjadwalan berbasis pola, buffer, prioritas
Psikososial	Apakah ada kontrol, kejelasan, keadilan, dukungan, dan keamanan?	Redesign peran, pelibatan pekerja, mekanisme laporan

2.5 Perencanaan Tenaga Kerja Strategis

Perencanaan tenaga kerja adalah proses iteratif untuk memastikan organisasi memiliki kapasitas dan kapabilitas yang tepat, pada lokasi dan waktu yang tepat, dengan bentuk hubungan dan biaya yang bertanggung jawab. ISO 30409 menyediakan kerangka yang dapat diskalakan untuk berbagai ukuran dan sektor organisasi. Praktik mutakhir menekankan keterkaitan dengan strategi,

skenario, data, segmentasi pekerjaan, serta kemitraan antara fungsi SDM dan manajer bisnis.

7. Lima "Tepat" dan Satu Prinsip

1. Jumlah yang tepat: kapasitas memadai tanpa pemborosan atau beban kronis.
2. Kapabilitas yang tepat: kombinasi kompetensi untuk pekerjaan saat ini dan masa depan.
3. Lokasi yang tepat: mempertimbangkan pelanggan, operasi, akses talenta, dan kerja jarak jauh.
4. Waktu yang tepat: lead time rekrutmen, belajar, mobilitas, dan implementasi teknologi.
5. Biaya serta bentuk tenaga kerja yang tepat: pegawai tetap, sementara, mitra, vendor, atau otomasi sesuai risiko dan nilai.
6. Prinsip yang bertanggung jawab: keputusan legal, adil, aman, transparan, dan berkelanjutan.



Gambar 2.5 Siklus perencanaan tenaga kerja strategis

2.5.2 Segmentasi Pekerjaan

Tidak semua jabatan memerlukan tingkat analisis dan investasi yang sama. Segmentasi membantu organisasi memusatkan perhatian pada kontribusi yang kritis, keterampilan langka, pekerjaan berisiko, volume besar, atau peran yang mengalami perubahan cepat. Posisi kritis