MSDM

(Teori dan Praktik)

APRILIA PUSPASARI, LUPI YUDHANINGRUM, SUDARLIN YUSUF, NURLAELA EVA
PUJI LESTARI, RAHMAWATI PRIHASTUTY, RUTINAIAS HAHOLONGAN, FADLY ILYAS,
DESTY PERMASIH, KURNIAWAN PRAMBUDI UTOMO, MUHAMMAD HENDRA, MIFTAH FAIZ,
SUWANDI, RISZA PUTRI ELBURDAH, INDA RIANTI, MASDARYANTO, SARI MUTIARA,
DANAR TRI HARTANTO, WIDYA ANGRAINI, PROF. DR. DEWI SUSITA, MSI,
PROF. DR. CORRY YOHANA, DR. MOHAMMAD SOFWAN EFFENDI, M.ED



MSDM

Teori dan Praktik

Aprilia Puspasari, Lupi Yudhaningrum, Sudarlin Yusuf, Nurlaela Eva, Puji Lestari, Rahmawati Prihastuty, Rutinaias Haholongan, Fadly Ilyas, Desty Permasih, Kurniawan Prambudi Utomo, Muhammad Hendra, Miftah Faiz, Suwandi, Risza Putri Elburdah, Inda Rianti, Masdaryanto, Sari Mutiara, Danar Tri Hartanto, Widya Anggraini, Prof. Dr. Dewi Susita, M.Si., Prof. Dr. Corry Yohana, Dr. Mohammad Sofwan Effendi, M.Ed.

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.
Dilarang memperbanyak maupun mengedarkan buku dalam bentuk dan dengan cara apa pun tanpa izin tertulis dari penerbit maupun penulis.

Sanksi Pelanggaran Pasal 72
Undang-Undang No. 19 Tahun 2002
Tentang Hak Cipta

1) Barangsiapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).

2) Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu Ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

MSDM Teori dan Praktik (Lupi)

Copyright@2026

Penyusun:

Aprilia Puspasari, Lupi Yudhaningrum, Sudarlin Yusuf, Nurlaela Eva, Puji Lestari, Rahmawati Prihastuty, Rutinaias Haholongan, Fadly Ilyas, Desty Permasih, Kurniawan Prambudi Utomo, Muhammad Hendra, Miftah Faiz, Suwandi, Risza Putri Elburdah, Inda Rianti, Masdaryanto, Sari Mutiara, Danar Tri Hartanto, Widya Anggraini, Prof. Dr. Dewi Susita, M.Si., Prof. Dr. Corry Yohana, Dr. Mohammad Sofwan Effendi, M.Ed.

Penata Letak:

Afipah

Pendesain Sampul:

Tim Ruang Karya

Diterbitkan oleh:

Ruang Karya Bersama

Alamat:

Jl. Martapura lama, Km. 07, RT. 07 Kecamatan Sungai Tabuk, Kelurahan Sungai Lulut, Kabupaten Banjar, Kalimantan Selatan.

Telp. 0897-1169-692

Email: kirimnaskah@ruangkarya.id

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang

Cetakan Pertama Agustus 2026

---

437 Halaman, Ukuran 15,5 x 23 cm

ISBN:

Apabila menemukan kesalahan cetak dan atau kekeliruan informasi pada buku ini, harap menghubungi Penerbit. Terima kasih

..

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI v
BAGIAN I — FONDASI STRATEGIS DAN ARSITEKTUR KERJA1
Bab 1 — MSDM sebagai Sistem Strategis 2
Ruang Lingkup MSDM 2
Dari Sumber Daya ke Modal Manusia 2
Arsitektur Kebijakan, Prosedur, dan Praktik 3
Peran Fungsi SDM dan Manajer Lini 4
Analitik dan Etika Keputusan SDM 4
Kerangka Diagnosis Sistem MSDM 5
Ilustrasi Kasus dan Panduan Implementasi 6
Pendalaman Konsep dan Praktik 7
The Practice Of Human Resource Management (Hrm) 8
Hubungan Karyawan Dan Administrasi Personalia 10
Employee Understanding And Acceptance 11
Reduced Number Of Disputes And Grievances 11
Recruitment Policy: Proses Rekrutmen Transparan Dan Berbasis Kompetensi. 12
Engagement: Meningkatkan Kepercayaan Karyawan Terhadap Organisasi. 12
Menginformasikan Keputusan Strategis: Memberikan Data Berbasis Bukti (Evidence-Based Hr). 14
Mendukung Keunggulan Kompetitif: Melalui Peningkatan Keterampilan, Kreativitas, Dan Inovasi. 14
Employee Engagement Measurement: Survei Keterlibatan Karyawan Untuk Memantau Motivasi 14

Mengurangi Turnover: Dengan Program Pengembangan Karier Dan Engagement. 15
Mengumpulkan Dan Mengelola Data Sdm Yang Akurat. 15
Menyelaraskan Investasi Sdm Dengan Prioritas Strategis Organisasi. 15
Konsep: Shrm Mengintegrasikan Strategi Sdm Dengan Strategi Bisnis. 16
Best Fit: Hr Harus Menyesuaikan Dengan Konteks Organisasi. 16
Manfaat: Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Dan Kinerja Organisasi. 16
Administrative Expert (Efisiensi Operasional). 16
Hasil: Peningkatan Kinerja Individu Dan Organisasi. 16
Organizational Capital (Sistem & Proses Yang Mendukung). ... 17
Peran Hr: Mendorong Budaya Berbagi Pengetahuan, Memfasilitasi Learning Organization. 17
Manfaat: Memastikan Karyawan Memiliki Kemampuan Sesuai Kebutuhan Strategi Bisnis. 17
Contoh: Program Kesejahteraan, Keterlibatan Masyarakat, Kebijakan Inklusi Dan Keberagaman. 17
Laboratorium Keputusan: Pertumbuhan yang Tidak Diikuti Sistem 18
Situasi 18
Data awal 18
Dilema keputusan 18
Pertanyaan analisis 19
Arah pembahasan 19
Instrumen Praktik: Audit koherensi sistem MSDM 20
Petunjuk penggunaan 20
Pertanyaan reflektif 21
Sintesis Bab 22

Kata kunci 22
Bab 2 — Manusia, Organisasi, dan Desain Pekerjaan 23
Organisasi sebagai Sistem Sosial 23
Penyelarasan Strategi dan MSDM 23
Analisis Pekerjaan 24
Desain Pekerjaan dan Motivasi 25
Kompetensi dan Arsitektur Peran 25
Kerja Fleksibel dan Teknologi 26
Ilustrasi Kasus dan Panduan Implementasi 26
Pendalaman Konsep dan Praktik 28
Individual Processes (Kognisi, Persepsi, Emosi) 28
High Performance Model 34
Strategic Fit Model 34
High Commitment Model 34
Best Practice Model 34
Laboratorium Keputusan: Otomasi dan Penyusutan Ruang Kendali 38
Situasi 38
Data awal 38
Dilema keputusan 38
Pertanyaan analisis 39
Arah pembahasan 39
Instrumen Praktik: Kanvas desain pekerjaan 40
Petunjuk penggunaan 40
Pertanyaan reflektif 41
Sintesis Bab 42
Kata kunci 42
BAGIAN II — AKUISISI DAN PENGEMBANGAN KAPABILITAS 43

Bab 3 — Human Resourcing, Rekrutmen, Seleksi, dan Kompetensi. 44
Perencanaan Tenaga Kerja 44
Strategi Rekrutmen 44
Seleksi Berbasis Bukti 45
Wawancara dan Pusat Asesmen 45
Seleksi Digital dan Risiko Algoritmik 46
MSDM Berbasis Kompetensi dan Orientasi 47
Ilustrasi Kasus dan Panduan Implementasi 47
Pendalaman Konsep dan Praktik 49
Human Resourcing 49
Konsep Human Resourcing 50
Perencanaan Sdm (Human Resource Planning) 51
Rekrutmen Dan Seleksi 51
Pelatihan Dan Pengembangan (Training And Development) 52
Manajemen Kinerja (Performance Management) 52
Kompensasi Dan Benefit 52
Hubungan Industrial Dan Kepatuhan Hukum 52
Peran Strategis Human Resourcing 53
Mitra Strategis (Strategic Partner) 53
Pelindung Karyawan (Employee Champion) 53
Agen Perubahan (Change Agent) 53
Hr Analytics Dalam Human Resourcing 53
Definisi Dan Tujuan 54
Proses Rekrutmen 55
Penentuan Anggaran Dan Strategi Rekrutmen. 55
Penerimaan Dan Penyaringan Awal Lamaran (Screening). 55
Proses Seleksi Dan Metodenya 56

Screening Administrasi (Penyaringan Cv Dan Dokumen Pendukung). 56
Wawancara Kerja 56
Tes Psikometrik 56
Work Sample Test Dan Assessment Center 57
Penggunaan Teknologi Dan Ai Dalam Seleksi 57
Integrasi Human Resourcing Dengan Rekrutmen Dan Seleksi . 57
Dimensi Keadilan, Etika, Dan Pengalaman Kandidat 58
Penutup 60
Saran 60
Competency-Based Hrm 61
Jenis-Jenis Competency-Based Hrm 63
Kompetensi Perilaku 64
Kompetensi Teknis 65
Komponen Competency-Based Hrm 65
Model Kompetensi 66
Rekrutmen Dan Seleksi 67
Pembelajaran Dan Pengembangan 67
Manajemen Kinerja 67
Perencanaan Suksesi 67
Manfaat Competency-Based Hrm 67
Diferensiasi Strategis 68
Penyelarasan Manajemen Sumber Daya Manusia Dengan Tujuan Organisasi: 68
Peningkatan Keterlibatan Karyawan 68
Alokasi Sumber Daya Yang Fleksibel 69
Tantangan Dalam Implementasi 69
Pengembangan Dan Standardisasi Model 69

Manajemen Perubahan 69
Kompleksitas Pengukuran 69
Integrasi Teknologi 70
Model Hibrida 70
Adopsi Global 70
Studi Kasus Nyata: Penyaringan Otomatis dan Diskriminasi Usia 72
Fakta kasus 72
Diagnosis MSDM 72
Pelajaran keputusan 73
Laboratorium Keputusan: Seleksi Cepat untuk Teknisi Lapangan 74
Situasi 74
Data awal 74
Dilema keputusan 74
Pertanyaan analisis 74
Arah pembahasan 75
Instrumen Praktik: Lembar kendali keputusan seleksi 76
Petunjuk penggunaan 76
Pertanyaan reflektif 77
Sintesis Bab 78
Kata kunci 78
Bab 4 — Pembelajaran dan Pelatihan 79
Pembelajaran, Pelatihan, dan Pengembangan 79
Analisis Kebutuhan 79
Teori Belajar dan Desain Pengalaman 80
Pemilihan Metode 80
Transfer Pembelajaran 81
Evaluasi dan Nilai Program 81

Ilustrasi Kasus dan Panduan Implementasi 82
Pendalaman Konsep dan Praktik 83
Reinforcement Theory 83
Penguatan Dalam Proses Pelatihan 83
Desain Program Pengembangan 83
Penguatan Dalam Pembelajaran Mandiri 84
Mendorong Transfer Pembelajaran Ke Tempat Kerja 85
Motivation Theory 86
Expectancy Theory 86
Goal Theory 86
Cognitive Learning Theory 86
Desain Program Pelatihan Berbasis Pemahaman 87
Penggunaan Chunking Dan Strukturisasi Informasi 87
Penerapan Scaffolding 87
Mendorong Active Learning 87
Penggunaan Teknologi Digital Untuk Mendukung Proses Kognitif 87
Experiential Learning Theory 87
Social Learning Theory 88
Dual Coding Theory 88
Learning Needs Assessment 89
Mengidentifikasi Bahwa Jenis Pelatihan Dan Metode Yang Dipilih Sesuai 89
Organizational Analysis, ... 90
Person Analysis 90
Task Analysis, ... 91
Sikap (Attitude) 91
Motivasi (Motivation To Learn) 91

Keterampilan Dasar (Basic Skills / Pre-Requisite Skills) 92
Creating Learning Environment 92
Developing And Evaluation Plan 92
Selecting Training Methods 92
Instructor Led Training 93
Coaching And Mentoring 93
Case Study 93
Role Play 94
E-Learning 94
Video Based Learning 94
On The Job Training 94
Job Rotation 94
Designing And Implementing The Program 95
Siapa Yang Melaksanakan Pelatihan (Who Will Conduct Training) 95
Lokasi Pelatihan (Where Will The Training Be Held) 95
Employee Readiness) 96
Kesiapan Lingkungan Kerja (Readiness For Training – Work Environment) 96
Dukungan Sosial Dari Supervisor Dan Rekan Kerja 96
Proses Pembelajaran: Penyampaian Materi, Fasilitasi Diskusi, Praktik, Dan Simulasi. 97
Ensuring Transfer Of Training 97
Karakteristik Peserta (Trainee Characteristics) 97
Desain Pelatihan (Training Design) 98
Lingkungan Kerja (Work Environment) 98
Monitoring And Evaluating The Program 98

Landasan Perbaikan (Improvement): Membantu Mengidentifikasi Kekuatan Dan Kelemahan Pelatihan. 98
Level 1: Reaction 99
Level 2: Learning 99
Level 3: Behavior 99
Level 4: Result 99
Proses Pelatihan Tersentralisasi 100
Jenis Program Yang Diterapkan 100
Tahapan Pelaksanaan 101
Aspek Perilaku 101
Budaya Organisasi Inovatif 103
Komitmen Afektif Dan Self-Efficacy 103
Berbagi Pengetahuan Tacit 103
Peningkatan Kompetensi Inovasi 104
Kustomisasi Sebagai Faktor Kunci 105
Efektivitas Blended Learning 105
Dampak Pada Hasil Belajar 106
Peningkatan Kepuasan Pelatihan 106
Laboratorium Keputusan: Pelatihan yang Tidak Berpindah ke Pekerjaan 108
Situasi 108
Data awal 108
Dilema keputusan 108
Pertanyaan analisis 108
Arah pembahasan 109
Instrumen Praktik: Matriks kebutuhan dan transfer belajar 110
Petunjuk penggunaan 110
Pertanyaan reflektif 111

Sintesis Bab 112
Kata kunci 112
Bab 5 — Pengembangan SDM, Talenta, Pengetahuan, dan Keterikatan 113
Pengembangan SDM sebagai Proses Strategis 113
Manajemen Talenta dan Posisi Kritis 113
Suksesi dan Pengalaman Pengembangan 114
Manajemen Pengetahuan 114
Keterikatan dan Dukungan Organisasi 115
Konflik sebagai Sumber Informasi 116
Ilustrasi Kasus dan Panduan Implementasi 116
Pendalaman Konsep dan Praktik 118
Dukungan Manajemen (Management Support) 122
Kesesuaian Program Dengan Kebutuhan Organisasi Dan Karyawan (Needs Analysis) 122
Kualitas Instruktor Dan Materi Pelatihan (Training Quality) .. 122
Keterlibatan Peserta (Participant Engagement) 123
Dukungan Lingkungan Kerja (Work Environment Support) ... 123
Evaluasi Dan Umpan Balik (Evaluation And Feedback) 123
Karyawan Memahami Dengan Jelas Apa Yang Diharapkan Dari Mereka. 134
Ada Kesempatan Belajar Dan Tumbuh (Pengembangan Karier).134
Ketidakjelasan Tugas Atau Ekspektasi Kerja. 134
Tidak Ada Peluang Pengembangan Diri Atau Pembelajaran. .. 134
Kejelasan Ekspektasi Dan Peran 134
Pengakuan & Apresiasi 135
Peluang Pengembangan & Growth 135
Dukungan Manajerial Dan Lingkungan Kerja Yang Peduli 135

Memberikan Alat Dan Sumber Daya Yang Memadai..... 135
Keterbatasan Sumber Daya Seperti Dana, Waktu, Atau Fasilitas.136
Ketidakadilan Dalam Distribusi Tugas Dan Penghargaan..... 136
Laboratorium Keputusan: Suksesi yang Bergantung pada Satu Nama 138
Situasi 138
Data awal 138
Dilema keputusan 138
Pertanyaan analisis 138
Arah pembahasan 139
Instrumen Praktik: Peta posisi kritis dan risiko talenta 140
Petunjuk penggunaan..... 140
Pertanyaan reflektif..... 141
Sintesis Bab..... 142
Kata kunci..... 142
BAGIAN III — KINERJA, IMBALAN, DAN MOBILITAS..... 143
Bab 6 — Manajemen dan Penilaian Kinerja 144
Kinerja sebagai Sistem Berkelanjutan..... 144
Mendefinisikan Kinerja..... 144
Sasaran dan Standar..... 145
Umpan Balik dan Coaching 145
Penilaian dan Bias 146
Kinerja Rendah dan Kinerja Tinggi 146
Pemantauan Digital 147
Ilustrasi Kasus dan Panduan Implementasi 147
Pendalaman Konsep dan Praktik..... 149
Perencanaan Kinerja (Performance Planning)..... 151
Pengembangan Kinerja (Performance Development) 151

Manajemen Kompetensi (Competency Management)..... 151
Pengukuran Dan Evaluasi Kinerja (Performance Measurement & Appraisal) 151
Memberikan Insentif Finansial Maupun Non-Finansial Sebagai Bentuk Apresiasi. 152
Keterhubungan Strategis (Strategic Alignment) 152
Menjadi Dasar Pengambilan Keputusan Terkait Kompensasi, Promosi, Dan Pelatihan..... 156
Studi Kasus Nyata: Pemantauan Digital di Amazon France Logistique..... 160
Fakta kasus..... 160
Diagnosis MSDM 160
Pelajaran keputusan 161
Laboratorium Keputusan: Rating Tinggi, Percakapan Rendah 162
Situasi 162
Data awal 162
Dilema keputusan 162
Pertanyaan analisis..... 162
Arah pembahasan..... 163
Instrumen Praktik: Audit mutu manajemen kinerja..... 164
Petunjuk penggunaan..... 164
Pertanyaan reflektif..... 165
Sintesis Bab 166
Kata kunci..... 166
Bab 7 — Kompensasi dan Imbalan Total..... 167
Tujuan Sistem Imbalan..... 167
Keadilan Internal, Eksternal, dan Individual 167
Evaluasi Jabatan dan Struktur Gaji..... 168

Data Pasar dan Filosofi Bayaran 168
Insentif dan Konsekuensi Perilaku 169
Tunjangan, Pengakuan, dan Fleksibilitas 169
Ilustrasi Kasus dan Panduan Implementasi 170
Pendalaman Konsep dan Praktik 171
Studi Kasus Nyata: Target Penjualan dan Rekening Tanpa Otorisasi202
Fakta kasus 202
Diagnosis MSDM 202
Pelajaran keputusan 203
Laboratorium Keputusan: Bonus Penjualan dan Risiko Perilaku 204
Situasi 204
Data awal 204
Dilema keputusan 204
Pertanyaan analisis 204
Arah pembahasan 205
Instrumen Praktik: Pemeriksaan arsitektur imbalan 206
Petunjuk penggunaan 206
Pertanyaan reflektif 207
Sintesis Bab 208
Kata kunci 208
Bab 8 — Manajemen Karier dan Mobilitas 209
Makna Karier Kontemporer 209
Tahap, Identitas, dan Adaptabilitas 209
Jalur Karier dan Pasar Talenta Internal 210
Percakapan dan Rencana Pengembangan 210
Plateau, Transisi, dan Keberlanjutan 211
Karier, Kesejahteraan, dan Inklusi 211

Ilustrasi Kasus dan Panduan Implementasi 212
Pendalaman Konsep dan Praktik 213
Tantangan Karir Dalam Menyesuaikan Diri Dengan Era Kecerdasan Buatan 215
Integrasi Kehidupan Kerja 217
Penilaian 217
Meningkatnya Tuntutan Pekerjaan Yang Menantang 218
Cognitive Crafting, Karyawan Mengubah Cara Memandang Atau Memaknai..... 218
Negative Affect (Perasaan Negatif) 219
Komunikasi Karyawan Untuk Meningkatan Pertukaran Ide Dan Mengurangi Ketidakpastian 219
Gaya Hidup 222
Dukungan Organisasi..... 227
Penunjukkan Sebagai Kepala Proyek Untuk Menangani Hambatan Kinerja 228
Laboratorium Keputusan: Karier Spesialis yang Buntu 232
Situasi 232
Data awal 232
Dilema keputusan 232
Pertanyaan analisis..... 232
Arah pembahasan..... 233
Instrumen Praktik: Peta mobilitas dan keberlanjutan karier..... 234
Petunjuk penggunaan..... 234
Pertanyaan reflektif..... 235
Sintesis Bab 236
Kata kunci..... 236
BAGIAN IV — DINAMIKA SOSIAL, KEPEMIMPINAN, DAN KESEJAHTERAAN..... 237

Bab 9 — Tim Kerja dan Efektivitas Kolaborasi 238
Kelompok dan Tim..... 238
Komposisi dan Kejelasan Peran 238
Tahap Perkembangan Tim..... 239
Keamanan Psikologis dan Kepercayaan..... 239
Koordinasi Tim Hibrida 240
Tim Mandiri dan Pengambilan Keputusan..... 240
Ilustrasi Kasus dan Panduan Implementasi 241
Pendalaman Konsep dan Praktik..... 242
Tim Kerja, Kelompok Kerja, Dan Efektivitas Tim: Perspektif Msdm..... 242
Konsep Tim Kerja..... 244
Yang Menjadi Fondasi Utama Efektivitas Kerja Sama. 244
Karakteristik Utama Tim Kerja 245
Tujuan Yang Jelas 245
Peran Anggota Yang Terdefinisi 245
Komunikasi Terbuka..... 246
Koordinasi Dan Kerja Sama 246
Kepercayaan (Trust) 247
Jenis Tim Kerja..... 247
Tim Fungsional..... 248
Tim Lintas Fungsi (Cross-Functional Team)..... 248
Tim Proyek 249
Tim Virtual..... 250
Self Managed Teams..... 250
Peran & Dinamika Tim..... 251
Forming. Pembentukan Dan Pengenalan Tugas. 251

Storming. Muncul Konflik Akibat Perbedaan Pendapat Dan Gaya Kerja. 252
Norming. Aturan Dan Pola Kerja Disepakati. 253
Performing. Tim Bekerja Efektif Mencapai Tujuan..... 253
Adjourning. Pembubaran Setelah Tugas Selesai. 254
Konflik & Team Building 255
Kolaborasi 255
Kompromi 256
Akomodasi 256
Kompetisi 257
Menghindar. 257
Team Building 258
Konsep Efektivitas Tim 259
Kualitas Dan Kuantitas Output 259
Ketepatan Waktu Penyelesaian 260
Komitmen Dan Kepuasan Anggota 261
Minimnya Konflik Destruktif 262
Kemampuan Tim Menghadapi Perubahan 262
Mengurangi Resistensi Dengan Komunikasi Transparan Dan Kepemimpinan Yang Suportif 263
Model Efektivitas Tim 263
Komposisi Tim 265
Keahlian (Skills & Competencies) 266
Sumber Daya (Resources) 266
Kepemimpinan (Leadership) 266
Process: Koordinasi, Komunikasi, Motivasi, Manajemen Konflik 267
Koordinasi 267
Komunikasi 267

Motivasi (Individual & Collective Motivation) 268
Manajemen Konflik 268
Output: Kinerja, Kepuasan, Keberlanjutan Tim 269
Kinerja (Team Performance) 269
Kepuasan Anggota Tim (Member Satisfaction) 269
Keberlanjutan Tim (Team Sustainability) 269
Model Hackman 270
Output Berkualitas Dan Bernilai Tinggi 270
Pengembangan Kapabilitas Tim Jangka Panjang 271
Kepuasan Dan Kesejahteraan Anggota 271
Model Lencioni – Five Dysfunctions Of A Team 272
Tidak Fokus Pada Hasil 272
Komunikasi 274
Kepemimpinan 274
Kepercayaan (Trust) 275
Komposisi Tim 276
Motivasi & Kohesi 276
Peningkatan & Evaluasi Efektivitas Tim 277
Evaluasi Kinerja Tim 278
Studi Kasus Berbasis Riset Internal: Project Aristotle 283
Latar kasus 283
Diagnosis MSDM 283
Pelajaran keputusan 283
Laboratorium Keputusan: Tim Hibrida dengan Dua Kelas Anggota 284
Situasi 284
Data awal 284
Dilema keputusan 284

Pertanyaan analisis 284
Arah pembahasan 285
Instrumen Praktik: Diagnosis efektivitas tim 286
Petunjuk penggunaan 286
Pertanyaan reflektif 286
Sintesis Bab 288
Kata kunci 288
Bab 10 — Kepemimpinan dan Manajemen Perubahan 289
Kepemimpinan sebagai Proses Pengaruh 289
Keterampilan Pemimpin 289
Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional 290
Membaca Kebutuhan Perubahan 290
Menggerakkan dan Menjaga Perubahan 291
Peran MSDM dalam Perubahan 291
Ilustrasi Kasus dan Panduan Implementasi 292
Pendalaman Konsep dan Praktik 293
Leadership Skill (Keterampilan Kepemimpinan) 293
Managing Change (Manajemen Perubahan) 295
Tidak Adanya Sense Of Ownership Dari Anggota Tim. 297
Kurangnya Komunikasi Transparan Mengenai Alasan Perubahan. 298
Studi Kasus Organisasi: Pembaruan Memo Budaya Netflix 301
Laboratorium Keputusan: Implementasi ERP yang Kehilangan Dukungan 302
Situasi 302
Data awal 302
Dilema keputusan 302
Pertanyaan analisis 302

Arah pembahasan 303
Instrumen Praktik: Peta kesiapan perubahan..... 304
Petunjuk penggunaan..... 304
Pertanyaan reflektif..... 305
Sintesis Bab..... 306
Kata kunci..... 306
Bab 11 — Perilaku Organisasi dan Pengalaman Kerja 307
Tingkat Analisis Perilaku 307
Persepsi, Sikap, dan Kepuasan 307
Motivasi dan Sumber Daya Kerja 308
Keterikatan, Komitmen, dan Perilaku Ekstra-Peran..... 308
Budaya dan Iklim 309
Kesejahteraan dan Kesehatan Mental..... 309
Ilustrasi Kasus dan Panduan Implementasi 310
Pendalaman Konsep dan Praktik..... 311
Laboratorium Keputusan: Kinerja Naik, Kelelahan Tidak Terlihat325
Situasi 325
Data awal..... 325
Dilema keputusan 325
Pertanyaan analisis 325
Arah pembahasan 326
Instrumen Praktik: Peta pengalaman dan kesehatan organisasi ... 327
Petunjuk penggunaan..... 327
Pertanyaan reflektif..... 328
Sintesis Bab..... 329
Kata kunci..... 329
Bab 12 — Keselamatan, Kesehatan, dan Kesejahteraan Kerja 330

Keselamatan sebagai Sistem Manajemen 330
Kebijakan dan Tanggung Jawab 330
Identifikasi Bahaya dan Penilaian Risiko 331
Pelaporan, Investigasi, dan Pembelajaran 331
Kesehatan Kerja dan Risiko Psikososial 332
Audit dan Indikator 332
Ilustrasi Kasus dan Panduan Implementasi 333
Pendalaman Konsep dan Praktik 334
Sebuah Deklarasi Niat; 334
Rinciannya Mengenai Pengaturan Untuk Melaksanakan Kebijakan. 334
Bahwa Kesehatan Dan Keselamatan Karyawan Dan Masyarakat Sangat Penting; 334
Penilaian Risiko, Yang Mengidentifikasi Adanya Bahaya; 335
Menggunakan Listrik, Misalnya Menggunakan Alat Tangan, Kabel Ekstensi; 336
Menangani Keadaan Darurat, Misalnya Tumpahan, Kebakaran, Ledakan; 336
Mengorganisir Kesehatan Dan Keselamatan 338
Teori Swiss Cheese Model (Reason, 1990): 344
Studi Kasus Nyata: Door Plug Alaska Airlines 1282 dan Budaya Keselamatan 350
Peristiwa dan batas fakta 350
Diagnosis MSDM 350
Pelajaran keputusan 351
Laboratorium Keputusan: Near-Miss yang Tidak Pernah Tercatat 352
Situasi 352
Data awal 352
Dilema keputusan 352

Pertanyaan analisis 352
Arah pembahasan 353
Instrumen Praktik: Register risiko K3 dan psikososial 354
Petunjuk penggunaan 354
Pertanyaan reflektif 355
Sintesis Bab 356
Kata kunci 356
BAGIAN V — HUBUNGAN KERJA DAN KONTEKS GLOBAL 357
Bab 13 — Hubungan Industrial dan Hubungan Karyawan 358
Dua Lensa Hubungan Kerja 358
Aktor dan Kerangka Aturan 358
Suara dan Partisipasi Pekerja 359
Perundingan dan Penyelesaian Perselisihan 359
Disiplin dan Keluhan 360
Hubungan Kerja Digital dan Nonstandar 360
Ilustrasi Kasus dan Panduan Implementasi 360
Pendalaman Konsep dan Praktik 362
Studi Kontekstual Indonesia: Pasar Kerja, Dialog Sosial, dan Perubahan Teknologi 379
Laboratorium Keputusan: Perubahan Jadwal dan Kebuntuan Dialog 381
Situasi 381
Data awal 381
Dilema keputusan 381
Pertanyaan analisis 381
Arah pembahasan 382
Instrumen Praktik: Peta hubungan industrial 383
Petunjuk penggunaan 383
Pertanyaan reflektif 384

Sintesis Bab 385
Kata kunci 385
Bab 14 — Manajemen SDM Internasional dan Masa Depan Kerja. 386
Kompleksitas IHRM 386
Institusi dan Budaya 386
Penugasan Internasional 387
Talenta Global dan Transfer Praktik 387
Etika Data Global dan Algoritma 388
Krisis, Keberlanjutan, dan Masa Depan Kerja 388
Ilustrasi Kasus dan Panduan Implementasi 389
Pendalaman Konsep dan Praktik 390
Studi Kebijakan: AI, Paparan Pekerjaan, dan Pilihan Organisasi 391
Laboratorium Keputusan: Standar Global dan Hak Data Lokal ... 393
Situasi 393
Data awal 393
Dilema keputusan 393
Pertanyaan analisis 393
Arah pembahasan 394
Instrumen Praktik: Matriks keputusan MSDM lintas negara 395
Petunjuk penggunaan 395
Pertanyaan reflektif 396
Sintesis Bab 397
Kata kunci 397
Epilog — Agenda MSDM yang Bertanggung Jawab 398
Glosarium 399
Daftar Pustaka 401

BAGIAN I — FONDASI STRATEGIS DAN ARSITEKTUR KERJA

Bagian ini membangun cara pandang sistemik: kebijakan manusia, desain organisasi, serta strategi perlu menghasilkan pesan yang konsisten bagi pekerja dan manajer.

Bab 1 — MSDM sebagai Sistem Strategis

Ruang Lingkup MSDM

Manajemen sumber daya manusia mencakup keputusan yang mengatur masuknya orang ke organisasi, pengalaman mereka selama bekerja, pengembangan kapasitas, penilaian kontribusi, pemberian imbalan, dan berakhirnya hubungan kerja. Cakupan tersebut membuat MSDM berbeda dari administrasi personalia. Administrasi tetap diperlukan untuk menjaga data, kepatuhan, dan layanan, tetapi nilai strategis muncul ketika keputusan tentang manusia membantu organisasi menjalankan pilihan bisnisnya. Boxall dan Purcell (2016) menyebut hubungan antara strategi dan pengelolaan kerja sebagai persoalan kesesuaian, kemampuan beradaptasi, dan legitimasi sosial.

Sudut pandang sistem menghindarkan organisasi dari kebijakan yang berdiri sendiri. Rekrutmen berbasis kolaborasi, misalnya, tidak akan menghasilkan perilaku kooperatif jika target kinerja hanya menilai capaian individual dan insentif memicu kompetisi internal. Jiang et al. (2012) menunjukkan bahwa praktik SDM memengaruhi hasil organisasi melalui pembentukan kemampuan, motivasi, serta kesempatan pekerja untuk berkontribusi. Kualitas sistem ditentukan oleh konsistensi pesan yang diterima karyawan dari berbagai praktik, bukan oleh kecanggihan satu program.

Dari Sumber Daya ke Modal Manusia

Modal manusia merujuk pada pengetahuan, keterampilan, pengalaman, kesehatan, dan kapasitas produktif yang melekat pada

individu. Becker (1993) menjelaskan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan investasi karena dapat meningkatkan kemampuan menghasilkan nilai pada masa depan. Organisasi tidak memiliki manusia seperti memiliki mesin; organisasi memperoleh akses atas kontribusi mereka melalui hubungan kerja, kepercayaan, desain pekerjaan, serta peluang berkembang.

Perspektif berbasis sumber daya menilai keunggulan dapat bertahan ketika organisasi memiliki kombinasi sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan sulit digantikan. Barney (1991) menempatkan kapabilitas organisasi sebagai salah satu sumber perbedaan kinerja antarfirma. Implikasinya bagi MSDM cukup tegas: perusahaan perlu membangun sistem yang memungkinkan pengetahuan individual berubah menjadi rutinitas, koordinasi, dan kemampuan kolektif. Pembajakan talenta tanpa lingkungan yang mendukung sering hanya memindahkan orang, bukan memindahkan kapabilitas.

Arsitektur Kebijakan, Prosedur, dan Praktik

Kebijakan SDM menyatakan prinsip serta batas keputusan, prosedur menjelaskan urutan tindakan, sedangkan praktik menunjukkan cara kebijakan dialami dalam pekerjaan sehari-hari. Kebijakan seleksi yang menjanjikan kesempatan setara perlu diterjemahkan menjadi kriteria jabatan, panel yang terlatih, dokumentasi keputusan, dan saluran keberatan. Ketidaksambungan di antara lapisan tersebut menciptakan risiko hukum, ketidakadilan, dan hilangnya kepercayaan.

Arsitektur yang baik membedakan standar korporat dari ruang diskresi manajer. Standar diperlukan untuk isu seperti kerahasiaan data, keselamatan, antipelecehan, dan prinsip imbalan. Diskresi dibutuhkan karena unit kerja menghadapi karakter pelanggan, teknologi, dan pasar

tenaga kerja yang berbeda. Armstrong dan Taylor (2023) menekankan koherensi, tetapi koherensi tidak berarti semua unit harus memakai tindakan identik. Kesamaan prinsip dapat diwujudkan melalui metode lokal selama tujuan, bukti, dan akuntabilitasnya jelas.

Peran Fungsi SDM dan Manajer Lini

Fungsi SDM merancang kerangka, menyediakan keahlian, menjaga integritas proses, dan membantu organisasi membaca risiko tenaga kerja. Manajer lini membuat sebagian besar pengalaman tersebut menjadi nyata melalui pembagian tugas, umpan balik, pengakuan, penjadwalan, dan penyelesaian masalah. Ulrich et al. (2012) mengingatkan bahwa profesional SDM dinilai dari nilai yang diterima pemangku kepentingan, bukan dari banyaknya aktivitas internal.

Pembagian tanggung jawab perlu tertulis dalam tata kelola proses. Rekrutmen, misalnya, memerlukan pemilik kebutuhan, penilai kompetensi, penjaga kepatuhan, dan pihak yang menyetujui biaya. Tanpa kejelasan peran, fungsi SDM mudah menjadi pelaksana administratif, sedangkan manajer menganggap kualitas keputusan tenaga kerja sepenuhnya milik departemen SDM. Model kemitraan bekerja ketika data, hak keputusan, standar layanan, dan mekanisme eskalasi disepakati.

Analitik dan Etika Keputusan SDM

Analitik SDM mengubah data tenaga kerja menjadi informasi untuk mendukung keputusan. Marler dan Boudreau (2017) menemukan bahwa potensi analitik besar, tetapi hubungan antara analitik dan bukti ilmiah belum selalu kuat. Dashboard jumlah karyawan, tingkat keluar, biaya rekrutmen, serta absensi hanya menjadi deskripsi. Analisis

bernilai ketika pertanyaan, kualitas data, mekanisme penyebab, kelompok pembanding, dan batas interpretasi ditetapkan sebelum angka dipakai untuk bertindak.

Pemanfaatan kecerdasan buatan membawa persoalan akuntabilitas. Tambe et al. (2019) menguraikan tantangan berupa fenomena manusia yang kompleks, data organisasi yang terbatas, tuntutan keadilan, dan reaksi pekerja terhadap keputusan algoritmik. Organisasi tetap bertanggung jawab atas hasil keputusan meskipun model disediakan vendor. Inventaris model, dokumentasi tujuan, uji dampak kelompok, pengawasan manusia, keamanan data, dan proses banding menjadi unsur minimum tata kelola.

Kerangka Diagnosis Sistem MSDM

Diagnosis dapat dimulai dari lima pertanyaan. Pertama, kemampuan apa yang dibutuhkan strategi? Kedua, perilaku kerja apa yang membuat kemampuan tersebut menghasilkan nilai? Ketiga, praktik MSDM apa yang mendorong atau justru menghambat perilaku itu? Keempat, bagaimana pengalaman pekerja berbeda menurut unit, status kerja, gender, usia, atau lokasi? Kelima, bukti apa yang menunjukkan bahwa intervensi memberi hasil yang diinginkan tanpa menciptakan dampak samping yang tidak dapat diterima?

Huselid (1995) menemukan hubungan antara praktik kerja berkinerja tinggi dan hasil perusahaan, tetapi penerapan tidak boleh berubah menjadi daftar periksa universal. Konteks menentukan apakah suatu praktik relevan, layak, dan diterima. Sistem kerja yang intensif dapat meningkatkan keluaran sambil menambah beban atau kelelahan bila sumber daya, kendali, dan pemulihan tidak memadai. Keputusan

strategis perlu menimbang kinerja, keberlanjutan manusia, biaya, serta legitimasi secara bersamaan.

Ilustrasi Kasus dan Panduan Implementasi

Sebuah perusahaan distribusi mengalami pertumbuhan cepat, tetapi tingkat keluar karyawan gudang meningkat. Tim SDM mengusulkan bonus retensi. Diagnosis menemukan jadwal berubah tanpa pemberitahuan, supervisor berbeda dalam menerapkan aturan lembur, dan promosi tidak memiliki kriteria. Bonus mungkin menahan sebagian pekerja dalam jangka pendek, tetapi tidak memperbaiki sumber ketidakpastian. Intervensi yang lebih utuh mencakup standar penjadwalan, pelatihan supervisor, jalur keterampilan, audit keadilan promosi, serta pemantauan beban kerja.

Urutan implementasi sistem MSDM dimulai dari penegasan hasil organisasi dan pengalaman pekerja yang dituju. Tim kemudian memetakan proses yang saling bergantung, menetapkan pemilik keputusan, menyusun ukuran awal, dan menguji rancangan pada unit terbatas. Hasil uji digunakan untuk memperbaiki kebijakan sebelum perluasan. Dokumentasi perubahan menjaga agar pembelajaran tidak hilang ketika pengelola berganti.

Pendalaman Konsep dan Praktik

Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Management - HRM) telah berkembang dari fungsi administratif menjadi fungsi strategis yang menentukan daya saing organisasi. Praktik HRM modern meliputi perancangan kebijakan dan prosedur (HR policies & procedures) yang konsisten, serta pengelolaan modal manusia (human capital management) yang memfokuskan pada penciptaan, pengukuran, dan pengembangan kapabilitas tenaga kerja guna mencapai tujuan organisasi. Di era perubahan teknologi, globalisasi, dan tekanan kinerja, organisasi perlu menyelaraskan praktik HR dengan strategi bisnis sehingga kontribusi SDM terhadap hasil organisasi bisa dimaksimalkan.

Sumber daya manusia menjadi satu di antara aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Peran manajemen sumber daya manusia (MSDM) telah mengalami transformasi signifikan dari fungsi administratif menjadi mitra strategis organisasi. Satu pandangan menekankan bahwa Maknanya, praktik MSDM menekankan penyelarasan pengelolaan pekerja dengan strategi bisnis, sehingga setiap kebijakan dan program SDM mempunyai kontribusi nyata terhadap kinerja organisasi.

Dalam praktiknya, MSDM mencakup penyusunan kebijakan dan prosedur SDM (HR Policies and Procedures) yang berfungsi sebagai panduan berkelanjutan guna memastikan konsistensi, kepatuhan hukum, dan keadilan bagi seluruh pekerja. Hubungan antarkomponen ini dijelaskan pula oleh Armstrong dan Taylor (2023). Armstrong menekankan bahwa kebijakan SDM bukan sekadar dokumen administratif, tetapi mencerminkan nilai-nilai organisasi dan menjadi rujukan bagi manajer dalam mengambil keputusan.

Selain itu, pengelolaan SDM saat ini juga diarahkan pada Human Capital Management (HCM), yang memandang pekerja sebagai modal strategis yang perlu diukur, dianalisis, dan dioptimalkan. Baron dan Armstrong mendefinisikan HCM sebagai Implikasinya, HCM membantu organisasi membuat keputusan berbasis data (evidence-based) yang bisa meningkatkan produktivitas, keterlibatan pekerja, dan keunggulan kompetitif.

Dengan menggabungkan ketiga sub-topik itu, diharapkan memperoleh pemahaman komprehensif mengenai bagaimana HRM berkontribusi terhadap strategi bisnis, bagaimana kebijakan SDM menjamin konsistensi dan kepatuhan, serta bagaimana HCM mengoptimalkan nilai manusia sebagai modal organisasi.

The Practice Of Human Resource Management (Hrm)

Armstrong menjelaskan bahwa HRM adalah pendekatan strategis, terpadu, dan konsisten guna mengelola orang di lingkungan organisasi dengan tujuan mendukung pencapaian sasaran bisnis. Dalam kerangka Boxall dan Purcell (2016), kualitas implementasi ikut menentukan hasil. HRM mencakup perencanaan tenaga kerja, pengembangan keterampilan, manajemen kinerja, dan sistem penghargaan yang berorientasi hasil. HRM bersifat proaktif, menempatkan pekerja sebagai aset strategis dan menekankan keterlibatan (employee engagement) serta penciptaan nilai jangka panjang.

HRM adalah pendekatan strategis dan terintegrasi yang menyelaraskan pengelolaan SDM dengan tujuan organisasi, mencakup perekrutan, pengembangan, dan kesejahteraan pekerja.

Musmiarny et al.: HRM menjadi fokus utama organisasi di era digital karena perkembangan teknologi membawa tantangan baru dalam pengelolaan SDM.

Soekiman: HRM meliputi rekrutmen & seleksi, pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi, dan hubungan kerja yang bila dikelola efektif meningkatkan produktivitas dan kepuasan pekerja. Jiang et al. (2012) menekankan perlunya konsistensi antara rancangan dan praktik.

Praktik HRM melibatkan berbagai fungsi seperti rekrutmen, seleksi, pengembangan pekerja, evaluasi kinerja, kompensasi, dan pengelolaan relasi kerja. Pada era digital sekarang, organisasi harus mampu menyesuaikan praktik HRM mereka agar responsif terhadap perubahan teknologi dan tuntutan lingkungan kerja yang dinamis. HRM tidak hanya sebagai fungsi administrasi, melainkan sebagai mitra strategis yang mendukung tujuan organisasi melalui kebijakan dan program SDM yang adaptif dan inovatif.

Berdasarkan buku The Practice of Human Resource Management, Armstrong menjelaskan bahwa: management, corporate social responsibility, organization development, resourcing (workforce planning, recruitment and selection and talent management), learning and development, performance and reward management, employee relations, employee well-being and the provision of employee services. Sudut pandang Huselid (1995) membantu membedakan gejala dari penyebab.

Maknanya,: HRM mempunyai dimensi utama yang mencakup seluruh aktivitas dalam pengelolaan sumber daya manusia, yaitu:

Indikator HRM Satu pandangan menekankan bahwa HRM dibagi menjadi dua kategori besar: Bukti yang dirangkum Marler dan Boudreau (2017) memperkuat perhatian pada proses tersebut.

Hubungan Karyawan Dan Administrasi Personalia

Organisasi mempunyai proses rekrutmen yang transparan. Saya memperoleh pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.

Human Resource Management (HRM) berperan sebagai jembatan antara strategi bisnis dan pengelolaan sumber daya manusia. Armstrong menegaskan bahwa praktik HRM harus selaras (aligned) dengan strategi organisasi agar mampu mendukung pencapaian tujuan jangka panjang. Praktik HRM strategis mencakup perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, pengembangan kompetensi, manajemen kinerja, serta kompensasi berbasis hasil. Relevansi ini menjaga agar setiap kebijakan SDM mendukung visi-misi organisasi.

Contoh: organisasi manufaktur yang menerapkan strategi lean production memerlukan HRM yang fokus pada peningkatan keterampilan teknis, pengendalian biaya, dan keterlibatan pekerja . Armstrong dan Taylor (2023) mengaitkan keputusan ini dengan perilaku dan hasil kerja.

HR Policies & Procedures adalah fondasi tata kelola SDM yang baik. Kebijakan menetapkan prinsip dan nilai, sedangkan prosedur memberikan panduan praktis implementasi. Kombinasi keduanya menjamin pengelolaan SDM yang konsisten, adil, dan mendukung strategi organisasi.

Kebijakan SDM adalah pedoman berkelanjutan mengenai pendekatan organisasi dalam mengelola pekerja, mencerminkan filosofi dan nilai organisasi tentang cara memperlakukan orang. Risiko tersebut dapat dibaca memakai kerangka Boxall dan Purcell (2016).

Lovewell Blake: HR policies mendukung kepercayaan, keadilan, dan inklusi; procedures menguraikan langkah teknis guna implementasi kebijakan.

Kebijakan dan prosedur SDM ialah dokumen formal yang menetapkan aturan dan pedoman bagi organisasi dalam berbagai aspek pengelolaan pekerja, seperti rekrutmen, pelatihan, remunerasi, evaluasi kinerja, dan hak/kewajiban. Dimana kebijakan menetapkan apa yang diharapkan dalam filosofi dan nilai organisasi, prosedur menjelaskan bagaimana kebijakan itu dilaksanakan dalam aktivitas sehari-hari. Kebijakan & prosedur yang jelas dan terdokumentasi membantu mencegah kebingungan, memastikan keadilan, dan menjaga konsistensi operasional dalam pengelolaan SDM.

HR Procedures adalah langkah-langkah operasional atau instruksi kerja yang menjelaskan bagaimana kebijakan dilaksanakan. Pembacaan sistemik semacam ini dijumpai pada Jiang et al. (2012).

Contoh: Jika kebijakan menyatakan bahwa promosi dijalankan berpijak pada merit, prosedur menjelaskan kriteria evaluasi, tahapan asesmen, dan siapa yang berwenang memutuskan.

Huselid (1995) menempatkan konteks sebagai bagian penting dalam penilaian.

Employee Understanding And Acceptance

Prosedur kenaikan gaji dan promosi terdokumentasi dengan baik. Saya memahami prosedur pengajuan keluhan pekerja.

Indikator HR Procedures Satu pandangan menekankan bahwa Keberhasilan penerapan prosedur HR bisa diukur melalui: Logika hubungan itu mendapat dukungan dari Marler dan Boudreau (2017).

Reduced Number Of Disputes And Grievances

HR policies berfungsi sebagai panduan formal yang memastikan keputusan SDM bersifat konsisten, adil, dan sesuai hukum. Satu

pandangan menekankan bahwa kebijakan HR yang jelas mengurangi ketidakpastian, meminimalkan konflik, dan menjaga keselarasan praktik antar divisi. Policies mencakup rekrutmen, kompensasi, pelatihan, evaluasi kinerja, disiplin, dan hubungan industrial.

Armstrong menekankan bahwa HR policies menjadi alat penting guna memastikan semua manajer bertindak selaras dengan nilai organisasi. Kerangka Armstrong dan Taylor (2023) mengingatkan bahwa satu praktik tidak bekerja sendiri. Dengan adanya kebijakan tertulis, keputusan terkait rekrutmen, promosi, disiplin, dan kompensasi menjadi lebih objektif dan bisa dipertanggungjawabkan.

Recruitment Policy: Proses Rekrutmen Transparan Dan Berbasis Kompetensi.

- Compensation Policy: Struktur gaji yang adil sesuai job evaluation dan market survey.
- Training & Development Policy: Program pengembangan kompetensi wajib untuk posisi kunci.
- Performance Management Policy: Penilaian berbasis Key Performance Indicators (KPI) dengan umpan balik 360 derajat.
- Disciplinary Policy: Tata tertib dan mekanisme penyelesaian keluhan (grievance procedure).

Engagement: Meningkatkan Kepercayaan Karyawan Terhadap Organisasi.

HCM adalah evolusi dari HRM yang lebih fokus pada nilai ekonomi SDM dan berbasis data. Organisasi yang mengimplementasikan HCM

bisa merencanakan strategi SDM dengan lebih tepat, mengukur hasilnya, dan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

HCM adalah proses memperoleh, menganalisis, dan melaporkan data tentang manusia di lingkungan organisasi yang dimanfaatkan guna mendukung pengambilan keputusan strategis, investasi, dan operasional yang menciptakan nilai.

HCM memandang pekerja sebagai modal strategis yang bisa diukur dan ditingkatkan, bukan sekadar biaya operasional. Boxall dan Purcell (2016) membantu menjelaskan mengapa hasil dapat berbeda antarkonteks.

HCM berfokus pada pengumpulan, analisis, dan pelaporan data tentang SDM guna mendukung keputusan strategis yang menciptakan nilai tambah.

Khalique et al.: HCM mencakup peningkatan kompetensi, berbagi pengetahuan, inovasi, dan kreativitas pekerja.

Berdasarkan beberapa definisi diatas bisa disimpulkan Human Capital Management adalah pendekatan yang melihat tenaga kerja sebagai modal penting bagi organisasi. Peran bukti dan konsistensi juga tampak dalam uraian Jiang et al. (2012). Ini melibatkan pengembangan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan individu, serta mendorong berbagi pengetahuan dan inovasi di lingkungan organisasi. Guna menerapkannya secara efektif, organisasi perlu mengukur modal manusia melalui indikator yang mencerminkan produktivitas, tingkat pendidikan, dan kompetensi; dan mengambil keputusan strategis berpijak pada data dari pengukuran itu.

Armstrong menyebutkan bahwa human capital mencakup tiga dimensi utama (constituents), yaitu:

Huselid (1995) memberi dasar untuk membaca mekanisme tersebut.

Pekerja mempunyai keterampilan yang sesuai dengan strategi bisnis. Organisasi mendorong berbagi pengetahuan antar departemen. Program pelatihan yang diikuti berdampak pada peningkatan kinerja.
Human Capital Management (HCM) memandang pekerja sebagai aset strategis. Satu pandangan menekankan bahwa investasi pada human capital (pelatihan, pengalaman, keterampilan) menghasilkan return berupa produktivitas tinggi, inovasi, dan loyalitas pekerja. Penciptaan nilai dijalankan melalui:

Menginformasikan Keputusan Strategis: Memberikan Data Berbasis Bukti (Evidence-Based Hr).

- Mengukur ROI SDM: Menilai hasil dari investasi pada pelatihan, engagement, dan talent management.

Mendukung Keunggulan Kompetitif: Melalui Peningkatan Keterampilan, Kreativitas, Dan Inovasi.

- Human Capital: Kompetensi, pengetahuan, keterampilan, dan atribut individu yang menciptakan nilai.
- Social Capital: Hubungan, jejaring, kepercayaan, dan norma yang memfasilitasi kolaborasi.
- Organizational Capital: Sistem, proses, budaya, dan intelektual kolektif yang mendukung produktivitas.

Employee Engagement Measurement: Survei Keterlibatan Karyawan Untuk Memantau Motivasi.

- Human Capital Metrics: Mengukur produktivitas per karyawan, biaya turnover, ROI pelatihan.

Mengurangi Turnover: Dengan Program Pengembangan Karier Dan Engagement.

- Meningkatkan Profitabilitas: Karena keputusan SDM berbasis data lebih tepat sasaran.

Mengumpulkan Dan Mengelola Data Sdm Yang Akurat.

- Mengubah mindset manajer agar melihat SDM sebagai modal, bukan biaya.

Menyelaraskan Investasi Sdm Dengan Prioritas Strategis Organisasi.

Sub Bagian dari The Practice Of Human Resouce Management Mekanisme itu sejalan dengan kerangka Marler dan Boudreau (2017). Dalam Buku Amstrong terdapat bagian dari The Practice Of Human Resource Management berikut gambar nya:

- Definisi: HRM adalah pendekatan strategis untuk mengelola orang dalam organisasi guna membantu pencapaian tujuan bisnis.
- Filosofi: HRM menekankan pentingnya memperlakukan karyawan sebagai aset strategis, bukan sekadar biaya.
- Teori Pendukung: Agency theory, AMO (Ability, Motivation, Opportunity) theory, Resource-based view.
- Model HRM: Model soft (berorientasi pada manusia) dan hard (berorientasi pada kinerja & produktivitas).
- Konteks Modern: HRM kini berfokus pada alignment dengan strategi bisnis, keterlibatan karyawan, dan penciptaan nilai jangka panjang.

Konsep: Shrm Mengintegrasikan Strategi Sdm Dengan Strategi Bisnis.

- Tujuan: Mencapai strategic fit, memastikan kebijakan SDM mendukung tujuan bisnis jangka panjang.

Best Fit: Hr Harus Menyesuaikan Dengan Konteks Organisasi.

- Best practice: HR menggunakan praktik terbaik universal (misalnya rekrutmen selektif, pelatihan intensif).

Manfaat: Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Dan Kinerja Organisasi.

- HR Architecture: Gabungan dari sistem HR, praktik HR, dan model penyampaian (delivery model).

Administrative Expert (Efisiensi Operasional).

- Tanggung Jawab Line Manager: Melaksanakan kebijakan HR, melakukan penilaian kinerja, memberikan coaching.
- Dampak HR: HR yang baik menciptakan High-Performance Work System (HPWS) yang meningkatkan produktivitas.
- Komponen: Pelatihan berkelanjutan, manajemen kinerja, sistem reward yang adil, dan budaya inovasi.

Hasil: Peningkatan Kinerja Individu Dan Organisasi.

- Definisi: HCM adalah pendekatan strategis untuk mengukur, mengelola, dan meningkatkan kontribusi SDM dalam menciptakan nilai.

Organizational Capital (Sistem & Proses Yang Mendukung).

- Tujuan: Mengaitkan strategi SDM dengan strategi bisnis melalui investasi dalam pelatihan, retensi, dan pengembangan bakat.

Peran Hr: Mendorong Budaya Berbagi Pengetahuan, Memfasilitasi Learning Organization.

- Definisi: Mengelola SDM berpijak pada kompetensi (pengetahuan, keterampilan, perilaku) yang diperlukan.

Manfaat: Memastikan Karyawan Memiliki Kemampuan Sesuai Kebutuhan Strategi Bisnis.

- Fokus: Memastikan praktik HR adil, transparan, dan mendukung kesejahteraan karyawan.
- Isu: Keputusan rekrutmen, promosi, kompensasi harus bebas diskriminasi dan etis.
- Hubungan dengan HR: HR memegang peran penting dalam memastikan perusahaan bertanggung jawab terhadap karyawan, masyarakat, dan lingkungan.

Contoh: Program Kesejahteraan, Keterlibatan Masyarakat, Kebijakan Inklusi Dan Keberagaman.

HRM menyediakan kerangka praktik (planning, staffing, performance). HR Policies memberi pedoman formal agar praktik HR konsisten. HCM berfokus pada optimalisasi nilai SDM guna menciptakan keunggulan kompetitif.Ketiganya saling melengkapi: HRM sebagai kerangka manajemen, HR policies sebagai panduan pelaksanaan, dan HCM sebagai fokus strategis pada nilai yang dihasilkan SDM.

Laboratorium Keputusan: Pertumbuhan yang Tidak Diikuti Sistem

Status kasus: ilustrasi komposit untuk pembelajaran; nama dan data tidak merujuk pada satu organisasi nyata.

Situasi

Arunika Foods tumbuh dari 180 menjadi 620 pekerja dalam dua tahun setelah membuka tiga pusat distribusi. Rekrutmen masih dikendalikan tiap kepala unit, evaluasi kinerja memakai format berbeda, dan pelatihan dipilih berdasarkan permintaan spontan. Tingkat keluar pekerja baru mencapai 28 persen, tetapi direksi hanya meminta HR mempercepat pengisian lowongan. Tim HR memiliki data transaksi, belum mempunyai peta hubungan antara strategi ekspansi, kapabilitas, pengalaman pekerja, dan hasil operasi. Kerangka Boxall dan Purcell (2016) dapat dipakai untuk memeriksa hubungan antarkomponen tanpa menganggap satu teori sebagai jawaban otomatis.

Data awal

- Waktu pengisian posisi: 47 hari
- Turnover pekerja masa kerja di bawah satu tahun: 28%
- Empat format penilaian kinerja antarlokasi
- Keluhan utama: orientasi dan peran atasan tidak jelas

Dilema keputusan

Direksi harus memilih antara menambah perekrut, menstandardisasi seluruh praktik, atau memperbaiki dua titik yang paling memengaruhi kegagalan sistem. Audit perlu menilai penyebab, urutan intervensi, serta kapasitas manajer lini.

Pertanyaan analisis

1. Fakta apa dalam kasus pertumbuhan yang tidak diikuti sistem yang sudah tersedia, dan informasi apa yang masih berupa asumsi?
2. Mekanisme penyebab mana yang paling mungkin menjelaskan pola pada waktu pengisian posisi: 47 hari?
3. Siapa yang menerima manfaat, beban, dan risiko ketika organisasi merespons turnover pekerja masa kerja di bawah satu tahun: 28%?
4. Intervensi minimum apa yang layak diuji untuk menangani empat format penilaian kinerja antarlokasi sebelum perubahan berskala penuh?
5. Indikator apa yang menentukan keputusan tentang keluhan utama: orientasi dan peran atasan tidak jelas dilanjutkan, diubah, atau dihentikan?

Arah pembahasan

Jawaban kuat menghubungkan indikator tenaga kerja dengan hambatan operasi. Penambahan perekrut mungkin mengurangi waktu pengisian, tetapi tidak menyelesaikan orientasi, kualitas supervisi, dan konsistensi pesan. Tim perlu menetapkan arsitektur minimum, pemilik proses, serta eksperimen yang dapat menunjukkan apakah retensi dan produktivitas pekerja baru membaik. Kelompok pembahas perlu menuliskan pilihan yang ditolak beserta alasannya. Cara ini membuat trade-off terlihat dan memudahkan evaluasi ketika data baru tersedia.

Instrumen Praktik: Audit koherensi sistem MSDM

Kanvas audit koherensi sistem msdm mengubah lima dimensi bab menjadi jejak keputusan yang dapat diperiksa. Isian awal berfungsi sebagai hipotesis kerja; tim masih perlu mencari bukti yang menguatkan atau menyangkalnya.

No.	Dimensi	Bukti awal	Risiko utama	Keputusan/tindak lanjut
1	Prioritas strategis yang harus ditopang	Data belum tersedia	Risiko belum dinilai	Pemilik ditetapkan setelah rapat desain
2	Perilaku dan kapabilitas pembeda	Data belum tersedia	Risiko belum dinilai	Pemilik ditetapkan setelah rapat desain
3	Praktik SDM yang mengirim pesan serupa	Data belum tersedia	Risiko belum dinilai	Pemilik ditetapkan setelah rapat desain
4	Pemilik keputusan dan hak eskalasi	Data belum tersedia	Risiko belum dinilai	Pemilik ditetapkan setelah rapat desain
5	Indikator hasil serta risiko etik	Data belum tersedia	Risiko belum dinilai	Pemilik ditetapkan setelah rapat desain

Petunjuk penggunaan

Mulailah dari bukti mengenai prioritas strategis yang harus ditopang, lalu uji hubungannya dengan perilaku dan kapabilitas pembeda. Angka agregat dibandingkan dengan variasi antarunit dan pengalaman kelompok yang menerima dampak langsung. Perbedaan temuan dicatat beserta kemungkinan penjelasannya.

Tindak lanjut difokuskan pada satu atau dua risiko yang paling material. Pemilik keputusan menetapkan tenggat, indikator awal, serta kondisi yang memicu eskalasi. Peninjauan berikutnya memeriksa apakah perbaikan benar-benar mengubah indikator hasil serta risiko etik.

Pertanyaan reflektif

1. Bukti apa yang paling kuat untuk menilai prioritas strategis yang harus ditopang?
2. Siapa yang terdampak jika perilaku dan kapabilitas pembeda diabaikan?
3. Kapan keputusan mengenai praktik sdm yang mengirim pesan serupa perlu ditinjau ulang?
4. Indikator awal apa yang memberi sinyal bahwa rancangan tidak bekerja?
5. Bagaimana pekerja dapat menyampaikan koreksi tanpa menanggung risiko pembalasan?

Sintesis Bab

Sistem MSDM menghasilkan nilai ketika praktik akuisisi, pengembangan, kinerja, imbalan, dan hubungan kerja memperkuat arah yang sama. Audit perlu membaca pesan yang benar-benar dialami pekerja, peran manajer lini, mutu data, serta konsekuensi etik. Keputusan strategis layak diuji melalui hasil organisasi dan kualitas hubungan kerja sekaligus.

Kata kunci

Sistem MSDM; bukti; implementasi; keadilan; akuntabilitas; pembelajaran; pengalaman pekerja.

Bab 2 — Manusia, Organisasi, dan Desain Pekerjaan

Organisasi sebagai Sistem Sosial

Organisasi menyatukan tujuan, orang, teknologi, struktur, dan proses. Setiap perubahan pada satu unsur memengaruhi unsur lain. Penerapan aplikasi kerja baru, misalnya, mengubah aliran informasi, pembagian kewenangan, kebutuhan kompetensi, dan pengalaman pengawasan. Robbins dan Judge (2019) memandang perilaku organisasi melalui keterkaitan tingkat individu, kelompok, serta sistem. Perspektif bertingkat membantu manajer menghindari kesimpulan bahwa semua masalah kinerja berasal dari sikap personal.

Struktur formal menentukan pembagian kerja dan hak keputusan, sedangkan jaringan informal menentukan cara bantuan, pengetahuan, dan pengaruh bergerak. Struktur yang ramping tidak otomatis lincah jika persetujuan tetap tersentralisasi. Struktur yang hierarkis juga tidak selalu lamban apabila peran, informasi, dan batas keputusan jelas. Diagnosis organisasi perlu membaca bagan resmi bersama pola komunikasi aktual.

Penyelarasan Strategi dan MSDM

MSDM strategis menghubungkan pilihan bisnis dengan konfigurasi tenaga kerja. Wright dan McMahan (1992) menjelaskan bahwa bidang ini dibangun dari berbagai perspektif teoretis, termasuk perilaku, biaya transaksi, ketergantungan sumber daya, dan pandangan berbasis sumber daya. Tidak ada satu praktik terbaik untuk semua situasi.

Strategi inovasi memerlukan ruang eksperimen dan kolaborasi, sedangkan operasi berisiko tinggi membutuhkan disiplin prosedural serta kompetensi yang dapat dibuktikan.

Penyelarasan vertikal berarti praktik SDM mendukung tujuan organisasi. Penyelarasan horizontal berarti praktik saling menguatkan. Becker dan Huselid (2006) menempatkan pemahaman proses implementasi sebagai agenda penting MSDM strategis. Strategi yang baik dapat gagal karena manajer tidak memiliki kapasitas, sistem informasi tidak mendukung, pekerja tidak memahami alasan perubahan, atau insentif mendorong perilaku yang berlawanan.

Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan mengumpulkan informasi tentang tujuan peran, tugas, tanggung jawab, konteks, hubungan kerja, risiko, serta kompetensi. Hasilnya menjadi dasar rekrutmen, seleksi, orientasi, pelatihan, penilaian kinerja, evaluasi jabatan, dan keselamatan. Analisis yang hanya menyalin deskripsi lama akan mewariskan asumsi lama. Proses perlu melibatkan pemegang jabatan, atasan, pelanggan internal, dan data kerja agar menggambarkan pekerjaan nyata.

Produk analisis biasanya berupa deskripsi pekerjaan dan spesifikasi orang. Deskripsi menjelaskan hasil serta tanggung jawab, bukan daftar aktivitas mikro yang cepat usang. Spesifikasi orang memisahkan persyaratan esensial dari hal yang dapat dipelajari setelah masuk. Cascio dan Aguinis (2019) menekankan pentingnya bukti validitas dalam keputusan talenta; persyaratan yang tidak berkaitan dengan pekerjaan mempersempit kandidat dan dapat menciptakan dampak tidak adil.

Daftar Pustaka

Aguinis, H. (2019). Performance management (4th ed.). Chicago Business Press.

Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly, 25*(1), 107–136. https://doi.org/10.2307/3250961

Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives, 24*(2), 48–64. https://doi.org/10.5465/amp.24.2.48

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

Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (Eds.). (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. Oxford University Press.

Ayal, R., Isanawikrama, I., & Buana, Y. (2018). The implementation of training and development program: A study case at PT Bank Negara Indonesia branch. *The Winners, 19*(1), 45–54. https://doi.org/10.21512/tw.v19i1.4631

Badan Pusat Statistik. (2026). *Keadaan angkatan kerja di Indonesia Februari 2026*. https://www.bps.go.id/id/publication/2026/06/26/96b31cf730df9e84f17bfe03/keadaan-angkatan-kerja-di-indonesia-februari-2026.html

BAGIAN I — FONDASI STRATEGIS MSDM

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309–328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Harvard Business School Press.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management, 32*(6), 898–925. https://doi.org/10.1177/0149206306293668

Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). University of Chicago Press.

Black, J. S., Mendenhall, M., & Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment. *Academy of Management Review, 16*(2), 291–317. https://doi.org/10.5465/amr.1991.4278938

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

Breaugh, J. A. (2013). Employee recruitment. *Annual Review of Psychology, 64*, 389–416. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143757

Budd, J. W. (2004). *Employment with a human face: Balancing efficiency, equity, and voice*. Cornell University Press.

Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies, 41*(6), 977–1002. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x

Caligiuri, P. M. (2000). The big five personality characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance. *Personnel Psychology, 53*(1), 67–88. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00194.x

Cappelli, P., & Keller, J. R. (2013). Classifying work in the new economy. *Academy of Management Review, 38*(4), 575–596. https://doi.org/10.5465/amr.2011.0302

Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2019). *Applied psychology in talent management* (8th ed.). SAGE Publications.

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review, 19*(4), 304–313. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 425–445. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425

Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés. (2024). *Rapport annuel 2023*. https://www.cnil.fr/sites/cnil/files/2024-05/cnil_44e_rapport_annuel_2023.pdf

Consumer Financial Protection Bureau. (2016, September 8). *Consumer Financial Protection Bureau fines Wells Fargo $100 million for widespread illegal practice of secretly opening unauthorized accounts*. https://www.consumerfinance.gov/archive/newsroom/consumer-

financial-protection-bureau-fines-wells-fargo-100-million-widespread-illegal-practice-secretly-opening-unauthorized-accounts/

Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives, 21*(4), 34–48. https://doi.org/10.5465/amp.2007.27895338

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The what and why of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

DeFillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior, 15*(4), 307–324. https://doi.org/10.1002/job.4030150403

DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 421–433. https://doi.org/10.1037/apl0000085

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review, 48*(2), 147–160. https://doi.org/10.2307/2095101

Dowling, P. J., Festing, M., & Engle, A. D. (2017). *International human resource management* (7th ed.). Cengage Learning.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350–383. https://doi.org/10.2307/2666999

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500–507. https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500

Federal Aviation Administration. (2024, February 26). *Review panel's final report on Organization Designation Authorizations (ODA) for the design and production of airplanes*. https://www.faa.gov/newsroom/review-panels-final-report-organization-designation-authorizations-oda-design-and

Freeman, R. B., & Medoff, J. L. (1984). *What do unions do?* Basic Books.

Gerhart, B., & Fang, M. (2015). Pay, intrinsic motivation, extrinsic motivation, performance, and creativity in the workplace: Revisiting long-held beliefs. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2*, 489–521. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111418

Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002). *Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation* (4th ed.). Wadsworth.

Google. (n.d.). *Understand team effectiveness*. re:Work. https://rework.withgoogle.com/intl/en/guides/understanding-team-effectiveness

Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2019). *Career management for life* (5th ed.). Routledge.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*(2), 250–279. https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7

Heinrich, H. W. (1931). *Industrial accident prevention: A scientific approach*. McGraw-Hill.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal, 38*(3), 635–672. https://doi.org/10.2307/256741

International Labour Organization. (2022). *Social dialogue report 2022: Collective bargaining for an inclusive, sustainable and resilient recovery*. https://doi.org/10.54394/ISCJ2582

International Labour Organization. (2023). *A safe and healthy working environment is a fundamental principle and right at work*. https://www.ilo.org/topics-and-sectors/safety-and-health-work/safe-and-healthy-working-environment-fundamental-principle-and-right-work

International Organization for Standardization. (2018). *ISO 45001:2018 occupational health and safety management systems—Requirements with guidance for use*.

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal, 55*(6), 1264–1294. https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin, 127*(3), 376–407. https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692–724. https://doi.org/10.2307/256287

Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2016). *Kirkpatrick's four levels of training evaluation*. ATD Press.

Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.

Kostova, T. (1999). Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. *Academy of Management Review, 24*(2), 308–324. https://doi.org/10.5465/amr.1999.1893938

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.

Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest, 7*(3), 77–124. https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review, 24*(1), 31–48. https://doi.org/10.5465/amr.1999.1580439

Ma, J., & Lu, L. (2024). Developing employees' innovation competence through organizational development intervention: A case study of Logis Company in China. *ABAC ODI Journal Vision. Action. Outcome, 12*(1), 1–20.

Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR analytics. *The International Journal of Human Resource Management, 28*(1), 3–26. https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699

Maulyan, F. F. (2019). Peran pelatihan guna meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan pengembangan karir: Theoretical review. *Jurnal Sains Manajemen, 1*(1), 40–50.

National Institute of Standards and Technology. (2023). *Artificial intelligence risk management framework (AI RMF 1.0)* (NIST AI 100-1). https://doi.org/10.6028/NIST.AI.100-1

National Transportation Safety Board. (2024). *In-flight structural failure, Boeing 737-9, N704AL, Alaska Airlines flight 1282*. https://www.ntsb.gov/investigations/Pages/DCA24MA063.aspx

Netflix. (2024, June 24). *Sharing our latest culture memo*. https://about.netflix.com/en/news/sharing-our-latest-culture-memo

Noe, R. A. (2020). *Employee training and development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). *Using AI in the workplace: Opportunities, risks and policy responses* (OECD Artificial Intelligence Papers No. 11). https://doi.org/10.1787/73d417f9-en

Pulakos, E. D. (2009). *Performance management: A new approach for driving business results*. Wiley-Blackwell.

Raghavan, M., Barocas, S., Kleinberg, J., & Levy, K. (2020). Mitigating bias in algorithmic hiring: Evaluating claims and practices. In *Proceedings of the 2020 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency* (pp. 469–481). Association for Computing Machinery. https://doi.org/10.1145/3351095.3372828

Reason, J. (1990). *Human error*. Cambridge University Press.

Republik Indonesia. (1970). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 1970 tentang Keselamatan Kerja*. https://peraturan.bpk.go.id/Details/47614/uu-no-1-tahun-1970

Republik Indonesia. (2022). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 27 Tahun 2022 tentang Pelindungan Data Pribadi*. https://peraturan.bpk.go.id/Details/229798/uu-no-27-tahun-

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. SAGE Publications.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology, 21*(7), 600–619. https://doi.org/10.1108/02683940610690169

Salas, E., Shuffler, M. L., Thayer, A. L., Bedwell, W. L., & Lazzara, E. H. (2015). Understanding and improving teamwork in organizations: A scientifically based practical guide. *Human Resource Management, 54*(4), 599–622. https://doi.org/10.1002/hrm.21628

Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest, 13*(2), 74–101. https://doi.org/10.1177/1529100612436661

Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.

Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin, 124*(2), 262–274. https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262

Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Rev. ed.). Currency.

Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review, 25*(2), 216–231. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002

Super, D. E. (1990). A life-span, life-space approach to career development. In D. Brown, L. Brooks, & Associates (Eds.), *Career choice and development: Applying contemporary theories to practice* (2nd ed., pp. 197–261). Jossey-Bass.

Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California Management Review, 61*(4), 15–42. https://doi.org/10.1177/0008125619867910

Torre, S., Ulloa Severino, A., & Ligorio, M. B. (2025). Learning outcomes and training satisfaction: A case study of blended customization in professional training. *Technology, Knowledge and Learning, 30*(3), 1663–1702. https://doi.org/10.1007/s10758-024-09778-7

Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin, 63*(6), 384–399. https://doi.org/10.1037/h0022100

U.S. Equal Employment Opportunity Commission. (2023, August 9). *iTutorGroup to pay $365,000 to settle EEOC discriminatory hiring suit*. https://www.eeoc.gov/newsroom/itutorgroup-pay-365000-settle-eeoc-discriminatory-hiring-suit

Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). *HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources*. McGraw-Hill.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

World Health Organization. (2022). *WHO guidelines on mental health at work*. https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management, 18*(2), 295–320. https://doi.org/10.1177/014920639201800205

Yukl, G. A., & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.