



Buku
Ajar

Manajemen Sumber Daya Manusia

Dr. Ahmad Tantowi, M.Si., M.Pd.



Manajemen

Sumber Daya Manusia

Dr. Ahmad Tantowi, M.Si., M.Pd.



BUKU AJAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Ditulis oleh:

Dr. Ahmad Tantowi, M.Si., M.Pd.

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh

PT. Literasi Nusantara Abadi Grup

Perumahan Puncak Juyo Agung Residence Blok B11 Merjosari

Kecamatan Lowokwaru Kota Malang 65144

Telp : +6285887254603, +6285841411519

Email: literasinusantaraofficial@gmail.com

Web: www.penerbitlitnus.co.id

Anggota IKAPI No. 340/JTI/2022



Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip atau memperbanyak baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku dengan cara apa pun tanpa izin tertulis dari penerbit.

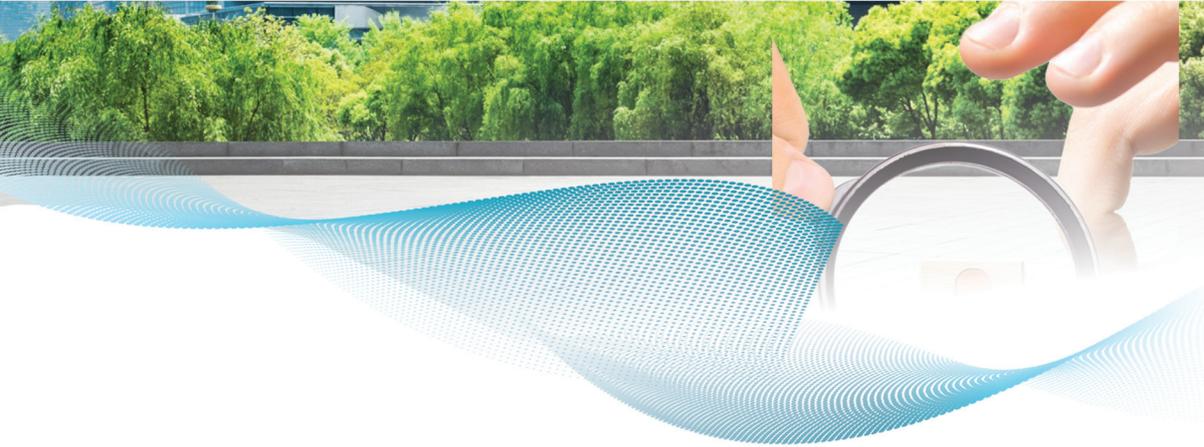
Cetakan I, September 2025

Perancang sampul: Noufal Fahriza
Penata letak: Muhammad Ridho Naufal

ISBN : 978-634-234-454-5

xiv + 254 hlm. ; 15,5x23 cm.

©Agustus 2025



Prakata

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga buku ajar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) ini dapat diselesaikan dengan baik. Buku ini disusun sebagai bahan ajar yang dirancang untuk mendukung proses pembelajaran mata kuliah MSDM di perguruan tinggi. Penyusunan buku ini didasarkan pada kebutuhan akan literatur yang komprehensif, kontekstual, dan sesuai dengan perkembangan teori serta praktik pengelolaan SDM di era digital dan globalisasi.

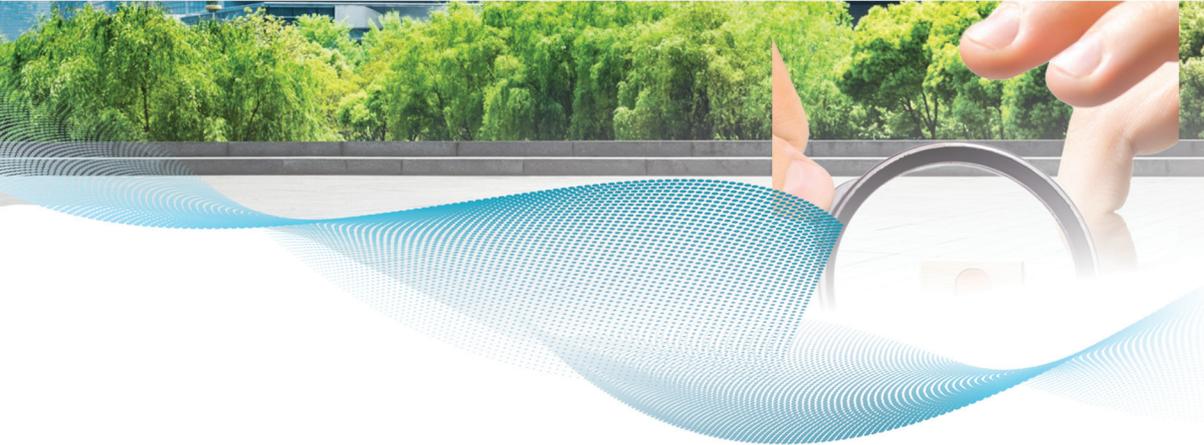
Buku ajar ini memuat pembahasan yang sistematis, mulai dari konsep dasar MSDM, perencanaan dan analisis kebutuhan SDM, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi, hubungan industrial, keselamatan dan kesehatan kerja (K3), hingga isu-isu kontemporer seperti gig economy, artificial intelligence, dan green HRM. Selain itu, buku ini dilengkapi dengan studi kasus, refleksi praktik, tes formatif, serta referensi yang akurat agar mahasiswa tidak hanya memahami teori, tetapi juga mampu mengaplikasikannya dalam situasi nyata.

Penulis berharap buku ajar ini dapat menjadi sumber pembelajaran yang mendukung tercapainya capaian pembelajaran mata kuliah, sekaligus memberikan wawasan strategis bagi mahasiswa untuk memahami pentingnya peran MSDM dalam mendukung keunggulan kompetitif organisasi. Ucapan terima kasih disampaikan kepada semua pihak yang telah

memberikan dukungan, masukan, dan motivasi selama penyusunan buku ini. Kritik dan saran dari para pembaca sangat penulis nantikan demi penyempurnaan buku ajar ini di masa mendatang.

Kendal, 1 Desember 2024

Penulis



Daftar Isi

Prakata	iii
Daftar Isi	v
Daftar Isi	xiii

BAB 1

Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)—1

Deskripsi Materi	1
Tujuan Pembelajaran.....	1
A. Pengertian dan ruang lingkup MSDM.....	2
B. Perkembangan MSDM dari tradisional ke strategis.....	4
C. Peran strategis MSDM dalam organisasi.....	7
D. Perbedaan MSDM dan Manajemen Personalia.....	10
Studi Kasus / Refleksi Praktik.....	12
Tugas 1	13
Rangkuman	13
Soal Pilihan Ganda.....	14
Soal Uraian	15
Referensi	16
Rubrik Penilaian untuk Soal Uraian	17

BAB 2

Lingkungan dan Tantangan MSDM di Era Digital—19

Deskripsi Materi	19
Tujuan Pembelajaran.....	20
A. Lingkungan Eksternal MSDM	20
B. Lingkungan Internal MSDM.....	26
C. Transformasi Digital dalam Praktik MSDM	33
D. Tantangan MSDM di Era Digital	38
E. Strategi Adaptif MSDM dalam Menghadapi Perubahan.....	42
Studi Kasus/Refleksi Praktik.....	47
Tugas 2	48
Rangkuman	48
Pilihan Ganda	49
Pilih satu jawaban yang paling tepat.....	49
Uraian.....	50
Referensi	51

BAB 3

Perencanaan dan Analisis Kebutuhan SDM—53

Deskripsi Materi	53
Tujuan Pembelajaran.....	54
A. Perencanaan SDM jangka pendek dan panjang.....	55
B. Analisis pekerjaan.....	58
C. Peramalan kebutuhan tenaga kerja	68
D. Audit dan pemetaan kompetensi.....	69
Latar Belakang:	71
Langkah-langkah yang Dilakukan:	71
Hasil:	72
Tugas 3	72
Rangkuman	72

Jawablah dengan sistematis dan logis!	75
Referensi	75
Petunjuk Penskoran Soal Uraian	78

BAB 4

Rekrutmen dan Seleksi Karyawan—79

Deskripsi Materi	79
Tujuan Pembelajaran	79
A. Strategi dan sumber rekrutmen	80
B. Proses seleksi	82
C. Validitas dan reliabilitas alat seleksi	84
D. Rekrutmen berbasis teknologi dan media sosial	87
Kasus:	90
Tugas 4	90
Rangkuman	91
Soal Pilihan Ganda	92
Soal Uraian	93
Referensi	93
Tes Pilihan Ganda	94

BAB 5

Pelatihan dan Pengembangan SDM—95

Deskripsi Materi	95
Tujuan Pembelajaran	95
A. Analisis kebutuhan pelatihan (TNA)	96
B. Desain dan metode pelatihan	99
C. Evaluasi efektivitas pelatihan	102
D. Pengembangan karier dan manajemen talenta	105
E. Monitoring dan Evaluasi Pengembangan Karier	110
Latar Belakang	113
Proses Analisis Kebutuhan Pelatihan (TNA)	114
Desain dan Metode Pelatihan	114
Evaluasi Efektivitas Pelatihan	114

Pengembangan Karier dan Manajemen Talenta	114
Monitoring dan Evaluasi Pengembangan Karier	115
Refleksi Praktik.....	115
Rangkuman	115
Tes Formatif 5	117
Soal Pilihan Ganda.....	117
Soal Uraian.....	118
Referensi	118

BAB 6

Penilaian Kinerja—121

Deskripsi Materi	121
Tujuan Pembelajaran.....	121
F. Tujuan dan prinsip dasar evaluasi kinerja	122
G. Metode dan instrumen penilaian kinerja.....	123
H. Masalah dalam penilaian kinerja dan cara mengatasinya.....	128
I. Hubungan penilaian kinerja dengan pengembangan SDM....	130
J. Pemanfaatan Teknologi dalam Penilaian Kinerja.....	132
Latar Belakang	134
Implementasi.....	135
Hasil	135
Refleksi.....	135
Tugas 6	135
Judul:	135
Instruksi:.....	135
Rangkuman	136
Tes Formatif 6	137
Soal Pilihan Ganda.....	137
Soal Uraian.....	138
Referensi	138
Pilihan Ganda:	140

BAB 7

Kompensasi dan Tunjangan—141

Deskripsi Materi	141
Tujuan Pembelajaran.....	141
A. Teori dan prinsip kompensasi	142
B. Kompensasi finansial dan non-finansial.....	145
C. Struktur pengupahan dan skema insentif.....	148
D. Tunjangan dan kesejahteraan karyawan	150
Pertanyaan Reflektif:	154
Tugas 7	154
Instruksi:.....	154
Rangkuman	154
Soal Pilihan Ganda (5 Soal)	155
Soal Uraian	156
Referensi	157
Tes Pilihan Ganda.....	158

BAB 8

Hubungan Industrial dan Hukum Ketenagakerjaan—159

Deskripsi Materi	159
Tujuan Pembelajaran.....	159
A. Hubungan kerja dan hubungan industrial	160
B. Serikat pekerja dan perundingan kolektif	162
C. Penyelesaian konflik dan pemutusan hubungan kerja (PHK) 164	
D. Undang-undang ketenagakerjaan di Indonesia.....	167
Latar Belakang	168
Kasus	169
Refleksi Praktik.....	169
Tugas 8	170
Instruksi:.....	170
Rangkuman	170
Tes Formatif 8	171
Pilihan Ganda (PG).....	171
Soal Uraian	172
Referensi	172
Pilihan Ganda	174

BAB 9

Keselamatan, Kesehatan, dan Kesejahteraan Kerja (K3)— 175

Deskripsi Materi	175
Tujuan Pembelajaran.....	175
A. Pentingnya K3 dalam organisasi.....	176
B. Identifikasi dan pengendalian risiko kerja	180
C. Program kesehatan dan kesejahteraan karyawan.....	183
D. K3 dalam perspektif hukum dan etika.....	186
E. Audit dan Evaluasi K3	188
Refleksi Praktik.....	191
Tugas 9	192
Judul:	192
Instruksi Tugas:.....	192
Rangkuman	192
Tes Formatif 9	194
Soal Pilihan Ganda.....	194
Soal Uraian	195
Referensi	196
Pilihan Ganda	198

BAB 10

MSDM Strategis dan Transformasi Organisasi—199

Deskripsi Materi	199
Tujuan Pembelajaran.....	199
A. Integrasi MSDM dan strategi organisasi.....	200
B. Balanced Scorecard dan peran HRM.....	203
C. HR Analytics dan pengambilan keputusan berbasis data	205
D. Manajemen perubahan dan budaya organisasi	208
Tugas 10	211
Rangkuman	212
Tes Formatif 10	212
Soal Pilihan Ganda.....	212

Soal Uraian	213
Referensi	214
Kunci Jawaban Pilihan Ganda	215

BAB 11

MSDM di Sektor Publik dan UMKM—217

Deskripsi Materi	217
Tujuan Pembelajaran.....	217
A. Ciri khas manajemen SDM di sektor publik.....	218
B. Praktik MSDM di usaha mikro, kecil, dan menengah.....	221
C. Kasus dan praktik manajemen lokal Indonesia	223
D. Digitalisasi dan tantangan kapasitas SDM sektor publik	226
Refleksi:.....	229
Tugas 11	229
Deskripsi Tugas.....	229
Tujuan Tugas	230
Instruksi Tugas.....	230
Output Tugas.....	230
Rangkuman	231
Soal Pilihan Ganda.....	232
Soal Uraian	233
Referensi	233

BAB 12

Isu Kontemporer dalam MSDM—235

Deskripsi Materi	235
Tujuan Pembelajaran.....	235
A. Gig economy dan pekerja lepas	236
B. Diversity & inclusion dalam SDM.....	239
C. Artificial Intelligence dan masa depan pekerjaan	241
D. Green HRM dan keberlanjutan.....	244
Tugas 12	248
Rangkuman	248

Tes Formatif 12	250
Soal Pilihan Ganda.....	250
Soal Uraian.....	251
Referensi	251
Kunci Jawaban Tes Formatif 12	252
Tentang Penulis.....	253

CARA MENGGUNAKAN BUKU INI





BAB 1

Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Deskripsi Materi

Bab ini membahas konsep, ruang lingkup, dan peran strategis manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam organisasi modern sebagai elemen kunci pencapaian keunggulan kompetitif. MSDM dipandang tidak lagi sebatas fungsi administratif, tetapi bertransformasi menjadi mitra strategis yang menyelaraskan kebijakan SDM dengan visi dan misi organisasi. Pembahasan mencakup evolusi MSDM dari manajemen personalia tradisional hingga pendekatan strategis, perbedaan mendasar antara keduanya, serta fungsi utama MSDM menurut para ahli seperti Dessler, Milkovich & Boudreau, dan Mondy & Martocchio. Melalui pemahaman ini, mahasiswa diharapkan mampu mengidentifikasi peran MSDM dalam berbagai jenis organisasi dan menghadapi tantangan di era digital serta globalisasi.

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa mampu:

1. Menjelaskan pengertian dan ruang lingkup manajemen sumber daya manusia (MSDM) secara sistematis berdasarkan teori dan praktik kontemporer.
2. Menganalisis perbedaan antara manajemen personalia dan manajemen sumber daya manusia dalam konteks organisasi modern.

3. Mengidentifikasi peran dan fungsi utama MSDM dalam menunjang efektivitas dan efisiensi organisasi.
4. Menelusuri perkembangan sejarah dan evolusi pendekatan MSDM dari model administratif ke model strategis.
5. Menjelaskan peran strategis MSDM sebagai mitra dalam perumusan visi, misi, dan strategi organisasi.
6. Mengevaluasi kontribusi MSDM terhadap keunggulan kompetitif organisasi melalui integrasi fungsi-fungsinya.
7. Mengaitkan konsep-konsep MSDM dengan tantangan dan dinamika ketenagakerjaan di era digital dan globalisasi.

A. Pengertian dan ruang lingkup MSDM

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan disiplin yang membahas bagaimana organisasi mengelola individu sebagai sumber daya strategis untuk mencapai tujuan institusional. Posisi manusia dalam organisasi bukan hanya sebagai alat produksi, melainkan sebagai aset yang berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif. MSDM mencakup praktik-praktik seperti perencanaan tenaga kerja, pengembangan kompetensi, manajemen kinerja, dan hubungan kerja yang harmonis. Pandangan kontemporer menggeser pendekatan MSDM dari yang bersifat administratif menjadi strategis, selaras dengan kebutuhan organisasi menghadapi tantangan global. Stone dan Deadrick (2022) menekankan bahwa MSDM merupakan sistem terpadu yang mendukung pertumbuhan organisasi melalui pengelolaan manusia secara sistematis dan terarah.

Definisi MSDM menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2021) mencerminkan integrasi antara fungsi-fungsi manajerial dan pengembangan sumber daya manusia. Mereka menyatakan bahwa MSDM adalah serangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif. Pendekatan ini menunjukkan pentingnya pengelolaan manusia secara berkelanjutan, tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan jangka pendek, tetapi juga membangun fondasi jangka panjang. Pemahaman definisional ini menjadi kerangka awal



BAB 2

Lingkungan dan Tantangan MSDM di Era Digital

Deskripsi Materi

Bab ini membahas pengaruh lingkungan eksternal dan internal terhadap kebijakan serta praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), khususnya pada era disrupsi digital yang sangat dinamis. Organisasi tidak dapat mengelola sumber daya manusianya secara efektif tanpa memahami konteks lingkungan strategis yang terus berubah. Lingkungan eksternal seperti globalisasi pasar tenaga kerja, perkembangan teknologi digital, perubahan regulasi ketenagakerjaan, serta dinamika sosial budaya, telah memaksa praktisi MSDM untuk merancang sistem kerja yang lebih fleksibel, inklusif, dan berbasis data. Lingkungan internal seperti budaya organisasi, struktur kepemimpinan, serta sistem nilai perusahaan juga memberikan pengaruh langsung terhadap keberhasilan kebijakan MSDM.

Perkembangan teknologi digital telah mengubah cara organisasi merekrut, melatih, mengawasi, dan mempertahankan karyawan. Sistem e-HRM, penggunaan big data, machine learning dalam rekrutmen, serta artificial intelligence dalam evaluasi kinerja telah menjadi realitas baru dalam pengelolaan SDM. Teknologi menghadirkan efisiensi, tetapi juga menimbulkan tantangan etika, keamanan data, serta potensi ketimpangan akses di antara karyawan. Bab ini membekali mahasiswa dengan pemahaman tentang

bagaimana MSDM harus merespons perubahan-perubahan tersebut secara strategis, manusiawi, dan adaptif.

Bab ini juga mengupas isu-isu kontemporer seperti gig economy, keberagaman generasi kerja (multi-generational workforce), tuntutan work-life integration, serta meningkatnya kesadaran akan kesejahteraan psikologis karyawan. Keseluruhan materi memberikan kerangka analisis yang luas agar mahasiswa dapat mengidentifikasi tantangan nyata dalam praktik MSDM di era digital serta merancang solusi berbasis nilai dan strategi.

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa mampu:

1. Menjelaskan komponen lingkungan eksternal dan internal yang memengaruhi kebijakan serta praktik MSDM dalam organisasi.
2. Menganalisis dampak transformasi digital terhadap sistem kerja, proses rekrutmen, dan pengembangan sumber daya manusia.
3. Mengidentifikasi tantangan-tantangan strategis MSDM akibat disrupsi teknologi, globalisasi, dan pergeseran nilai tenaga kerja.
4. Mengevaluasi praktik e-HRM, digital learning, serta penggunaan teknologi berbasis data dalam pengambilan keputusan MSDM.
5. Menilai risiko etis dan sosial dari penerapan teknologi digital dalam manajemen sumber daya manusia.
6. Merumuskan pendekatan MSDM yang adaptif, inklusif, dan berkelanjutan untuk menjawab tantangan organisasi di era digital.
7. Membandingkan karakteristik angkatan kerja lintas generasi serta implikasinya terhadap kebijakan retensi dan kepuasan kerja.
8. Mengembangkan solusi strategis berbasis nilai-nilai kemanusiaan dalam menghadapi tantangan manajemen SDM berbasis digital.

A. Lingkungan Eksternal MSDM

Lingkungan eksternal merupakan serangkaian faktor di luar kendali langsung organisasi yang memberikan pengaruh signifikan terhadap penyusunan kebijakan dan pelaksanaan fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Kualitas pengelolaan SDM sangat dipengaruhi oleh



BAB 3

Perencanaan dan Analisis Kebutuhan SDM

Deskripsi Materi

Perencanaan dan analisis kebutuhan sumber daya manusia merupakan fondasi krusial dalam keseluruhan fungsi manajemen SDM. Bab ini membahas secara komprehensif proses identifikasi kebutuhan tenaga kerja organisasi, baik secara kuantitatif maupun kualitatif, untuk memastikan tercapainya tujuan strategis organisasi secara efisien dan berkelanjutan. Proses ini mencakup penelaahan beban kerja, analisis jabatan, proyeksi kebutuhan karyawan di masa depan, serta keselarasan antara kompetensi individu dan tuntutan organisasi.

Perencanaan SDM modern tidak hanya bergantung pada estimasi tradisional berbasis intuisi, melainkan mengintegrasikan pendekatan berbasis data, teknologi informasi, dan dinamika pasar tenaga kerja. Analisis kebutuhan SDM juga melibatkan penilaian terhadap ketersediaan sumber daya internal dan eksternal, kesenjangan kompetensi, serta prediksi dampak perubahan lingkungan strategis, seperti perkembangan teknologi digital, regulasi ketenagakerjaan, dan strategi ekspansi organisasi. Dengan demikian, bab ini akan mengarahkan mahasiswa untuk memahami peran penting perencanaan SDM dalam menjaga kontinuitas dan keunggulan daya saing organisasi.

Mahasiswa juga akan dibekali dengan metode dan alat analisis yang digunakan dalam merancang kebutuhan SDM, seperti workforce analytics, human resource information system (HRIS), dan analisis permintaan-penawaran tenaga kerja. Pembelajaran tidak hanya difokuskan pada teori, tetapi juga pada praktik melalui studi kasus, simulasi perencanaan SDM, serta penyusunan dokumen rencana kebutuhan tenaga kerja yang responsif terhadap dinamika organisasi. Bab ini menekankan pentingnya pemikiran strategis dan kolaboratif dalam menyusun perencanaan SDM yang adaptif, realistis, dan berbasis data.

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan pengertian, tujuan, dan pentingnya perencanaan SDM dalam mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi secara berkelanjutan.
2. Menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kebutuhan tenaga kerja, termasuk dinamika pasar kerja, perkembangan teknologi, dan strategi organisasi.
3. Mengidentifikasi metode dan teknik perencanaan SDM, seperti proyeksi kebutuhan tenaga kerja, analisis beban kerja, dan perencanaan suksesi jabatan.
4. Melaksanakan analisis kebutuhan SDM secara sistematis dengan menggunakan data kuantitatif dan kualitatif untuk memetakan kesenjangan antara kebutuhan dan ketersediaan sumber daya manusia.
5. Menyusun dokumen rencana kebutuhan SDM organisasi secara tepat, adaptif, dan berbasis data melalui pendekatan berbasis teknologi, seperti HRIS dan workforce analytics.
6. Mengevaluasi implikasi dari perencanaan SDM yang tidak tepat terhadap produktivitas, efisiensi biaya, dan daya saing organisasi secara keseluruhan.



BAB 4

Rekrutmen dan Seleksi Karyawan

Deskripsi Materi

Materi mencakup strategi dan sumber rekrutmen yang efektif, proses seleksi melalui tes, wawancara, dan assessment center, serta pentingnya validitas dan reliabilitas alat seleksi dalam menjamin keadilan dan akurasi penilaian. Pemanfaatan teknologi digital dan media sosial dalam rekrutmen dijelaskan sebagai inovasi yang mampu meningkatkan efisiensi, memperluas jangkauan kandidat, dan mendukung pengambilan keputusan berbasis data, sekaligus menyoroti risiko etika, bias algoritmik, dan isu hukum yang harus diantisipasi oleh organisasi.

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menganalisis strategi dan sumber rekrutmen yang relevan dengan kebutuhan organisasi.
2. Menjelaskan tahapan proses seleksi, termasuk penggunaan tes, wawancara, dan assessment center secara efektif.
3. Mengevaluasi validitas dan reliabilitas alat seleksi untuk memastikan keadilan dan akurasi penilaian kandidat.
4. Mengidentifikasi peran teknologi dan media sosial dalam proses rekrutmen modern beserta implikasi etis dan hukumnya.
5. Merancang strategi rekrutmen dan seleksi yang adaptif, berbasis data, serta mendukung tujuan jangka panjang organisasi.

A. Strategi dan sumber rekrutmen

Perencanaan rekrutmen yang efektif dimulai dengan pemahaman terhadap kebutuhan organisasi. Strategi rekrutmen tidak hanya menekankan pada pemenuhan jumlah tenaga kerja, tetapi juga memastikan kesesuaian antara kompetensi kandidat dengan tuntutan jabatan. Model perencanaan berbasis kompetensi banyak digunakan untuk menyelaraskan kualifikasi individu dengan tujuan strategis organisasi. Pendekatan ini memungkinkan pengelola SDM untuk merancang strategi rekrutmen yang terukur dan relevan.

Proses rekrutmen yang terarah memerlukan analisis mendalam terhadap pasar tenaga kerja. Organisasi harus memahami tren demografi, dinamika persaingan industri, serta tingkat ketersediaan kandidat dengan keterampilan khusus. Rekrutmen yang berbasis data (*data-driven recruitment*) menjadi salah satu pendekatan yang diadopsi untuk meminimalkan bias, meningkatkan akurasi prediksi kesesuaian kandidat, serta mempercepat proses perekrutan.

Strategi rekrutmen internal merupakan salah satu pendekatan yang efisien. Promosi dari dalam organisasi tidak hanya meningkatkan motivasi karyawan, tetapi juga mengurangi biaya perekrutan. Program *talent pool* dan *succession planning* menjadi instrumen yang membantu memastikan keberlanjutan kepemimpinan sekaligus meminimalkan risiko kekosongan posisi penting.

Di sisi lain, strategi rekrutmen eksternal memungkinkan organisasi memperoleh talenta dengan perspektif baru. Rekrutmen eksternal dapat dilakukan melalui berbagai cara seperti kerja sama dengan lembaga pendidikan, penggunaan jasa *headhunter*, hingga pemanfaatan platform rekrutmen digital. Langkah ini sangat relevan terutama ketika organisasi membutuhkan keahlian yang belum tersedia di dalam perusahaan.

Sumber rekrutmen dari institusi pendidikan menjadi salah satu pendekatan yang strategis. Program magang, kampus rekrutmen, dan kerja sama dengan universitas memudahkan organisasi untuk mengidentifikasi calon karyawan potensial sejak dini. Pendekatan ini tidak hanya menekan biaya perekrutan, tetapi juga mempercepat proses adaptasi karyawan baru karena mereka telah memahami budaya kerja organisasi.



BAB 5

Pelatihan dan Pengembangan SDM

Deskripsi Materi

Bab 5 membahas konsep pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) sebagai pilar strategis untuk meningkatkan kompetensi, kinerja, dan daya saing organisasi. Analisis kebutuhan pelatihan (Training Needs Analysis/TNA) dipaparkan sebagai dasar identifikasi kesenjangan kompetensi yang harus dipenuhi. Berbagai desain dan metode pelatihan, termasuk pendekatan berbasis teknologi, dipelajari untuk memastikan pembelajaran yang efektif. Evaluasi efektivitas pelatihan dibahas melalui model pengukuran yang sistematis, sementara pengembangan karier dan manajemen talenta diarahkan untuk menciptakan jalur karier yang berkelanjutan. Monitoring dan evaluasi pengembangan karier dijelaskan sebagai mekanisme penting untuk memastikan keberlanjutan strategi SDM dalam era transformasi digital.

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menganalisis konsep pelatihan dan pengembangan SDM sebagai bagian dari strategi peningkatan kinerja organisasi secara komprehensif.
2. Mengidentifikasi dan menerapkan langkah-langkah analisis kebutuhan pelatihan (Training Needs Analysis/TNA) untuk menentukan program pelatihan yang relevan.

3. Merancang desain pelatihan yang efektif dengan memilih metode, media, dan pendekatan pembelajaran yang sesuai dengan karakteristik peserta dan tujuan organisasi.
4. Mengevaluasi efektivitas pelatihan menggunakan model evaluasi yang terukur, seperti Kirkpatrick Model, ROI, dan metode berbasis data.
5. Mengembangkan strategi manajemen talenta yang mendukung pertumbuhan karier karyawan secara berkelanjutan.
6. Menerapkan mekanisme monitoring dan evaluasi pengembangan karier untuk memastikan keselarasan antara kebutuhan individu dan tujuan organisasi.
7. Mengintegrasikan teknologi digital dalam pelatihan dan pengembangan SDM untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas program pembelajaran.
8. Merefleksikan praktik pelatihan dan pengembangan yang inovatif sebagai dasar perbaikan berkelanjutan dalam pengelolaan SDM.

A. Analisis kebutuhan pelatihan (TNA)

Analisis kebutuhan pelatihan (TNA) merupakan proses sistematis yang digunakan untuk mengidentifikasi kesenjangan kompetensi antara kemampuan karyawan saat ini dengan standar kinerja yang diharapkan. Proses ini menjadi landasan penting dalam merancang program pelatihan yang relevan, terukur, dan mampu memberikan dampak nyata bagi organisasi. TNA tidak hanya menekankan pada penilaian kemampuan teknis, tetapi juga mencakup aspek perilaku, soft skills, dan budaya kerja yang mendukung efektivitas organisasi. Tanpa analisis yang akurat, program pelatihan sering kali menjadi investasi yang tidak memberikan hasil maksimal karena tidak menasar kebutuhan nyata di tempat kerja.

Tahap awal TNA dimulai dengan pemetaan tujuan strategis organisasi yang kemudian dihubungkan dengan kompetensi inti yang dibutuhkan. Setiap posisi dalam organisasi memiliki tuntutan yang berbeda, sehingga penting untuk menyesuaikan program pelatihan dengan peran, tanggung jawab, dan tingkat jabatan. Pendekatan ini memastikan pelatihan tidak bersifat generik, melainkan fokus pada peningkatan keterampilan yang



BAB 6

Penilaian Kinerja

Deskripsi Materi

Bab ini membahas konsep penilaian kinerja secara komprehensif, mulai dari tujuan dan prinsip dasarnya hingga metode dan instrumen yang digunakan untuk memastikan evaluasi yang objektif dan adil. Materi juga menguraikan berbagai permasalahan yang sering muncul dalam proses penilaian serta strategi untuk mengatasinya. Selain itu, dibahas keterkaitan antara hasil penilaian kinerja dengan pengembangan SDM, termasuk pemanfaatan teknologi modern seperti Artificial Intelligence (AI) dan analitik data yang mampu meningkatkan akurasi serta efektivitas evaluasi kinerja di organisasi. Bab ini dirancang untuk membantu mahasiswa memahami peran penilaian kinerja sebagai fondasi pengelolaan SDM yang berkelanjutan.

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan tujuan dan prinsip dasar penilaian kinerja sebagai dasar dalam menciptakan sistem evaluasi yang adil, transparan, dan mendukung peningkatan produktivitas pegawai.
2. Menganalisis berbagai metode dan instrumen penilaian kinerja yang relevan dengan kebutuhan organisasi, termasuk pendekatan berbasis kompetensi, penilaian 360 derajat, dan teknologi berbasis data.

3. Mengidentifikasi permasalahan umum dalam penilaian kinerja seperti bias penilai, inkonsistensi standar, dan resistensi pegawai, serta merancang solusi yang tepat untuk mengatasinya.
4. Mengevaluasi hubungan antara penilaian kinerja dengan pengembangan SDM melalui pemanfaatan hasil evaluasi untuk pelatihan, promosi, perencanaan karier, dan manajemen talenta.
5. Menerapkan konsep penilaian kinerja berbasis teknologi seperti penggunaan sistem HR analytics dan Artificial Intelligence (AI) untuk mendukung pengambilan keputusan yang lebih akurat dan berbasis data.
6. Mengembangkan rekomendasi strategis bagi organisasi agar dapat mengintegrasikan penilaian kinerja sebagai bagian dari manajemen SDM yang adaptif, inklusif, dan berkelanjutan

F. Tujuan dan prinsip dasar evaluasi kinerja

1. Tujuan Evaluasi Kinerja

- a. Menilai Pencapaian Kinerja
Memberikan gambaran objektif mengenai sejauh mana pegawai memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan organisasi.
- b. Identifikasi Kebutuhan Pengembangan
Mengungkap area yang perlu perbaikan sehingga organisasi dapat merancang program pelatihan atau pendampingan yang tepat.
- c. Dasar Pengambilan Keputusan Karier
Menjadi acuan untuk promosi, mutasi, perencanaan karier, dan penetapan program suksesi jabatan.
- d. Meningkatkan Komunikasi dan Umpan Balik
Mendorong dialog yang konstruktif antara atasan dan bawahan untuk memperjelas ekspektasi kerja serta memberikan arahan yang relevan.
- e. Mengelola Sistem Penghargaan
Menjadi dasar penentuan kompensasi seperti bonus, insentif, dan kenaikan gaji secara adil dan transparan.



BAB 7

Kompensasi dan Tunjangan

Deskripsi Materi

Bab ini membahas konsep strategis dalam manajemen kompensasi yang mencakup teori, prinsip dasar, serta penerapan kompensasi finansial dan non-finansial untuk meningkatkan kinerja dan retensi karyawan. Analisis struktur pengupahan, skema insentif berbasis kinerja, dan penyusunan tunjangan kesejahteraan menjadi fokus utama untuk menciptakan sistem remunerasi yang adil, kompetitif, dan berkelanjutan. Pendekatan berbasis data dan kebijakan kompensasi yang adaptif juga dibahas sebagai upaya memastikan keselarasan antara kepentingan organisasi dan kepuasan karyawan, sehingga mampu mendorong produktivitas serta menciptakan hubungan kerja yang harmonis.

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Memahami konsep dasar kompensasi
2. Menganalisis perbedaan kompensasi finansial dan non-finansial
3. Menyusun struktur pengupahan yang efektif
4. Mengevaluasi skema insentif berbasis kinerja
5. Merancang tunjangan dan program kesejahteraan karyawan
6. Mengintegrasikan kebijakan kompensasi dengan strategi SDM
7. Menerapkan pendekatan berbasis data dalam pengelolaan kompensasi
8. Mengidentifikasi tantangan dalam manajemen kompensasi

A. Teori dan prinsip kompensasi

Teori kompensasi memberikan kerangka kerja konseptual bagi organisasi dalam merancang sistem imbalan yang adil dan efektif. Salah satu landasan pentingnya adalah Teori Ekuitas (Equity Theory) yang menekankan bahwa karyawan menilai keadilan dengan membandingkan rasio input seperti keterampilan, pengalaman, dan upaya dengan output yang diterima, seperti gaji dan tunjangan. Ketika karyawan merasa diperlakukan adil, tingkat kepuasan kerja meningkat sehingga motivasi kerja juga bertambah. Sebaliknya, jika mereka menilai ada ketimpangan, muncul potensi penurunan kinerja atau bahkan turnover. Hal ini menjadikan keadilan sebagai fondasi utama kebijakan kompensasi yang berfungsi menjaga hubungan kerja yang harmonis.

Teori kompensasi lainnya adalah Teori Ekspektasi (Expectancy Theory) yang diperkenalkan oleh Victor Vroom. Teori ini menjelaskan bahwa motivasi karyawan dipengaruhi oleh tiga komponen utama, yaitu ekspektasi, instrumentalitas, dan valensi. Ekspektasi mencerminkan keyakinan bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang diharapkan. Instrumentalitas menunjukkan sejauh mana kinerja tersebut akan diikuti dengan imbalan yang sesuai, sementara valensi menggambarkan nilai imbalan bagi karyawan. Dengan kata lain, karyawan akan memberikan usaha maksimal jika mereka percaya bahwa kinerja tinggi akan diikuti dengan penghargaan yang bermakna dan bernilai bagi mereka.

Teori Penguatan (Reinforcement Theory) yang dikembangkan oleh B.F. Skinner menekankan pentingnya pemberian konsekuensi terhadap perilaku kerja. Pemberian imbalan positif, seperti bonus atau penghargaan non-finansial, akan memperkuat perilaku yang diinginkan oleh organisasi. Sebaliknya, perilaku yang tidak sesuai dapat diminimalkan dengan menghilangkan atau mengurangi imbalan yang diberikan. Pendekatan ini membantu organisasi menciptakan budaya kerja yang produktif karena setiap tindakan yang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi akan diapresiasi melalui kompensasi yang terstruktur dengan baik.

Prinsip keadilan internal menjadi aspek utama dalam perancangan kompensasi. Keadilan internal berarti kesesuaian antara besaran kompensasi



BAB 8

Hubungan Industrial dan Hukum Ketenagakerjaan

Deskripsi Materi

Bab ini membahas secara komprehensif dinamika hubungan kerja dan hubungan industrial yang melibatkan pekerja, pengusaha, pemerintah, dan serikat pekerja. Materi mencakup konsep hubungan industrial yang harmonis, peran dan fungsi serikat pekerja, mekanisme perundingan kolektif, penyelesaian konflik kerja, serta prosedur pemutusan hubungan kerja (PHK) yang sesuai dengan ketentuan hukum. Selain itu, bab ini menguraikan regulasi ketenagakerjaan di Indonesia sebagai landasan utama dalam menciptakan keadilan dan kepastian hukum bagi seluruh pihak.

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan konsep hubungan kerja dan hubungan industrial.
2. Menguraikan peran serikat pekerja dan proses perundingan kolektif.
3. Menganalisis mekanisme penyelesaian konflik kerja dan prosedur PHK.
4. Memahami regulasi ketenagakerjaan di Indonesia secara mendalam.
5. Mengembangkan kemampuan kritis dalam mengaitkan praktik hubungan industrial dengan strategi manajemen sumber daya manusia.

A. Hubungan kerja dan hubungan industrial

Hubungan kerja merupakan dasar dari interaksi antara pemberi kerja dan pekerja yang diatur melalui perjanjian kerja. Perjanjian ini tidak hanya memuat hak dan kewajiban kedua belah pihak, tetapi juga mencerminkan kesepakatan yang dilandasi hukum ketenagakerjaan. Hubungan kerja menjadi titik awal terbentuknya hubungan industrial, karena dalam praktiknya, interaksi antara pekerja dan manajemen berkembang ke arah yang lebih kompleks seiring adanya dinamika organisasi dan tuntutan produktivitas. Aspek hukum, sosial, dan ekonomi menjadi pilar penting dalam memastikan hubungan kerja yang adil dan saling menguntungkan.

Hubungan industrial mencakup keseluruhan sistem yang mengatur hubungan antara pekerja, pengusaha, pemerintah, dan serikat pekerja. Sistem ini dirancang untuk menciptakan suasana kerja yang harmonis, meningkatkan kesejahteraan pekerja, dan menjaga kelangsungan bisnis. Keberhasilan hubungan industrial tidak hanya ditentukan oleh peraturan perundang-undangan, tetapi juga oleh adanya mekanisme komunikasi yang efektif antara seluruh pihak. Prinsip kemitraan menjadi kunci penting agar setiap pihak dapat mencapai kesepakatan tanpa harus mengorbankan kepentingan pihak lainnya.

Konsep hubungan kerja dan hubungan industrial sangat terkait erat dengan kepastian hukum. Undang-Undang Ketenagakerjaan di Indonesia telah memberikan landasan hukum yang jelas mengenai hak dan kewajiban pekerja dan pemberi kerja. Regulasi ini mencakup berbagai aspek seperti jam kerja, upah, perlindungan keselamatan kerja, hingga kebebasan berserikat. Dengan adanya aturan yang tegas, potensi konflik dapat diminimalisasi dan menciptakan hubungan kerja yang lebih profesional.

Selain regulasi formal, hubungan kerja yang sehat juga membutuhkan pendekatan manajerial yang humanis. Manajemen yang mampu membangun komunikasi terbuka dan menciptakan budaya kerja kolaboratif akan memperkuat kepercayaan antara pekerja dan manajemen. Pendekatan ini penting untuk menumbuhkan loyalitas pekerja sekaligus meningkatkan kinerja organisasi. Pengelolaan hubungan kerja yang buruk dapat



BAB 9

Keselamatan, Kesehatan, dan Kesejahteraan Kerja (K3)

Deskripsi Materi

Bab ini membahas peran penting K3 sebagai fondasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang aman, sehat, dan produktif. Pembahasan diawali dengan urgensi K3 dalam organisasi, dilanjutkan dengan metode identifikasi serta pengendalian risiko kerja yang komprehensif. Bab ini juga mengulas berbagai program kesehatan dan kesejahteraan karyawan yang mendukung peningkatan kualitas hidup tenaga kerja. Selain itu, kajian hukum dan etika terkait K3 dijabarkan untuk memastikan kepatuhan pada regulasi nasional dan standar internasional. Bagian akhir menekankan pentingnya audit dan evaluasi K3 sebagai langkah strategis untuk menjamin keberlanjutan sistem manajemen keselamatan kerja yang efektif.

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menganalisis urgensi K3 dalam meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan tenaga kerja.
2. Mengidentifikasi potensi bahaya dan risiko kerja di berbagai lingkungan organisasi.
3. Menyusun strategi pengendalian risiko kerja berbasis standar nasional dan internasional.

4. Mengevaluasi efektivitas program kesehatan dan kesejahteraan karyawan.
5. Memahami ketentuan hukum dan prinsip etika yang berkaitan dengan K3.
6. Mengembangkan rekomendasi kebijakan K3 yang berkelanjutan.
7. Merancang sistem audit dan pemantauan K3 di tingkat organisasi.

A. Pentingnya K3 dalam organisasi

Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) merupakan fondasi utama yang menjamin keberlangsungan operasional organisasi. K3 tidak hanya berfungsi sebagai kewajiban hukum, tetapi juga sebagai strategi manajerial untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman, sehat, dan produktif. Organisasi yang menerapkan K3 secara efektif mampu menurunkan risiko kecelakaan kerja yang dapat mengganggu aktivitas bisnis dan membebani biaya kompensasi karyawan. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan kebijakan K3 secara sistematis mengalami penurunan tingkat kecelakaan kerja hingga 40% (Rahmawati & Nugroho, 2024). Hal ini membuktikan bahwa K3 merupakan instrumen vital bagi keberlanjutan organisasi.

Lingkungan kerja yang aman memberikan rasa nyaman kepada karyawan sehingga meningkatkan produktivitas mereka. Ketika pekerja tidak dibayangi oleh potensi bahaya, mereka dapat lebih fokus pada tugas yang diberikan. Kondisi ini berdampak langsung pada kualitas hasil kerja dan efisiensi operasional. Studi yang dilakukan oleh Sulistyowati dan Pramono (2023) menegaskan bahwa penerapan K3 yang terintegrasi dengan manajemen kinerja meningkatkan kepuasan kerja sekaligus menurunkan tingkat absensi karyawan. Oleh karena itu, K3 berperan sebagai faktor pendorong terciptanya keunggulan kompetitif organisasi.

K3 juga memiliki kaitan erat dengan reputasi organisasi di mata publik dan pemangku kepentingan. Perusahaan yang memiliki catatan keselamatan kerja yang baik akan lebih dipercaya oleh investor, mitra bisnis, maupun konsumen. Sebaliknya, kegagalan dalam menerapkan K3 dapat memicu krisis reputasi dan memengaruhi kinerja bisnis secara keseluruhan. Contoh



BAB 10

MSDM Strategis dan Transformasi Organisasi

Deskripsi Materi

Bab 10 membahas peran penting Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sebagai mitra strategis dalam mencapai tujuan organisasi. Integrasi MSDM dengan strategi organisasi dibahas secara mendalam untuk menunjukkan bagaimana fungsi SDM dapat menciptakan nilai tambah yang berkelanjutan. Bab ini juga menyoroti penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja yang menghubungkan strategi bisnis dengan kinerja SDM. Selain itu, dibahas penerapan HR Analytics untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis data, serta manajemen perubahan dan pembentukan budaya organisasi yang adaptif guna menghadapi dinamika persaingan modern. Pendekatan ini menegaskan pentingnya transformasi MSDM dari fungsi administratif menjadi penggerak utama kesuksesan organisasi.

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menganalisis hubungan antara manajemen sumber daya manusia dan strategi organisasi secara komprehensif.
2. Menjelaskan konsep dan penerapan *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja SDM.

3. Mengidentifikasi peran HR Analytics dalam mendukung pengambilan keputusan berbasis data.
4. Mengevaluasi strategi manajemen perubahan untuk menciptakan budaya organisasi yang adaptif.
5. Merancang langkah-langkah transformasi MSDM agar mampu menjadi mitra strategis organisasi.
6. Menilai dampak integrasi MSDM terhadap keunggulan kompetitif dan keberlanjutan organisasi.

A. Integrasi MSDM dan strategi organisasi

Integrasi manajemen sumber daya manusia (MSDM) dengan strategi organisasi mencerminkan hubungan erat antara pengelolaan talenta dengan pencapaian tujuan bisnis jangka panjang. Organisasi modern menempatkan MSDM bukan hanya sebagai fungsi administratif, tetapi sebagai mitra strategis yang mampu mengarahkan kompetensi pegawai untuk mendukung visi dan misi perusahaan. Pendekatan ini menuntut penyesuaian struktur, budaya, dan kebijakan SDM agar selaras dengan rencana strategis, sehingga setiap aktivitas MSDM, mulai dari rekrutmen hingga pengembangan karier, menjadi bagian integral dari proses penciptaan nilai organisasi. Integrasi ini meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam menghadapi dinamika persaingan global.

Keterkaitan antara MSDM dan strategi organisasi berakar pada teori *resource-based view (RBV)* yang menekankan bahwa keunggulan kompetitif bergantung pada kemampuan internal yang sulit ditiru, termasuk kualitas sumber daya manusia. Ketika MSDM diintegrasikan ke dalam strategi, organisasi tidak hanya fokus pada pengelolaan administratif, tetapi juga mengembangkan SDM sebagai aset strategis. Misalnya, pelatihan berbasis kompetensi dan program pengembangan kepemimpinan diposisikan sebagai investasi yang memperkuat kemampuan inti perusahaan. Pendekatan ini memastikan setiap karyawan memiliki peran yang jelas dalam mencapai tujuan bisnis yang telah ditetapkan.

Integrasi ini juga membutuhkan penyesuaian kebijakan MSDM dengan peta jalan strategi organisasi. Praktik seperti perencanaan tenaga kerja



BAB 11

MSDM di Sektor Publik dan UMKM

Deskripsi Materi

Bab ini membahas dinamika Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di sektor publik dan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) dengan menyoroti perbedaan mendasar dari pendekatan MSDM di sektor swasta. Fokus utama mencakup analisis ciri khas manajemen SDM di sektor publik yang dipengaruhi regulasi, birokrasi, dan akuntabilitas publik, serta praktik MSDM di UMKM yang lebih fleksibel, adaptif, dan berbasis kebutuhan praktis. Bab ini juga mengkaji kasus nyata dan praktik manajemen lokal di Indonesia sebagai gambaran kontekstual, sekaligus menyoroti peran digitalisasi dan tantangan peningkatan kapasitas SDM pada kedua sektor. Pendekatan komprehensif ini diharapkan memberikan pemahaman strategis bagi pembaca tentang bagaimana pengelolaan SDM harus disesuaikan dengan karakteristik organisasi, ukuran bisnis, serta perkembangan teknologi.

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan ciri khas manajemen SDM di sektor publik.
2. Menganalisis praktik MSDM pada UMKM di Indonesia.
3. Mengevaluasi kasus dan praktik manajemen lokal.
4. Menilai dampak digitalisasi terhadap pengelolaan SDM sektor publik dan UMKM.

5. Mengembangkan strategi peningkatan kapasitas SDM di kedua sektor.
6. Membandingkan perbedaan manajemen SDM di sektor publik, UMKM, dan sektor swasta.
7. Mengidentifikasi tantangan regulasi dan implementasi kebijakan SDM di sektor publik.
8. Merancang solusi berbasis teknologi untuk penguatan manajemen SDM UMKM.

A. Ciri khas manajemen SDM di sektor publik

Manajemen sumber daya manusia (SDM) di sektor publik memiliki karakteristik yang berbeda dengan sektor swasta karena dipengaruhi oleh regulasi pemerintah, birokrasi, dan tuntutan akuntabilitas publik. Sektor publik berfokus pada pelayanan masyarakat sehingga orientasi kinerjanya tidak semata-mata mengejar keuntungan, melainkan efektivitas layanan. Setiap kebijakan yang diterapkan harus sesuai dengan undang-undang, peraturan pemerintah, dan prosedur administrasi yang berlaku. Pendekatan ini menciptakan struktur kerja yang kaku, tetapi di sisi lain memastikan keadilan, transparansi, dan keseragaman dalam proses pengelolaan SDM.

Pengelolaan SDM di sektor publik menekankan aspek kepatuhan terhadap regulasi yang ketat. Semua proses mulai dari rekrutmen, promosi, hingga pemberhentian pegawai dilakukan melalui mekanisme yang terstandar untuk menghindari penyalahgunaan wewenang. Sistem ini bertujuan menciptakan profesionalisme yang tinggi dan meminimalkan praktik diskriminasi. Konsep merit system menjadi pilar utama di sektor publik di mana pegawai dipilih berdasarkan kualifikasi, pengalaman, dan kompetensi yang relevan, bukan karena hubungan personal atau politik. Hal ini menjadi kunci untuk menjaga kredibilitas dan integritas lembaga pemerintah.

Fokus utama manajemen SDM di sektor publik adalah pencapaian tujuan pelayanan publik yang efektif. Pegawai tidak hanya diukur dari hasil kinerja individual, tetapi juga kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, sistem penilaian kinerja di sektor publik cenderung lebih kompleks karena harus mempertimbangkan standar pelayanan minimal, indikator kinerja utama, dan akuntabilitas



BAB 12

Isu Kontemporer dalam MSDM

Deskripsi Materi

Bab 12 membahas isu-isu kontemporer yang memengaruhi praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di era modern. Fokus utama mencakup fenomena *gig economy* dan pekerja lepas yang mengubah struktur ketenagakerjaan tradisional, pentingnya *diversity & inclusion* dalam menciptakan lingkungan kerja yang adil dan kolaboratif, pemanfaatan *Artificial Intelligence (AI)* yang mendorong transformasi proses rekrutmen, pelatihan, dan evaluasi kinerja, serta penerapan *Green HRM* yang menekankan keberlanjutan dan tanggung jawab sosial organisasi. Seluruh topik ini dipaparkan dengan pendekatan analitis, berbasis riset terkini, sehingga mampu memberikan pemahaman menyeluruh tentang tantangan dan peluang MSDM di masa depan.

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menganalisis konsep *gig economy* dan implikasinya terhadap manajemen SDM modern.
2. Mengevaluasi peran *diversity & inclusion* dalam membangun budaya kerja yang inklusif.
3. Mengkaji pemanfaatan *Artificial Intelligence (AI)* untuk mendukung fungsi MSDM strategis.

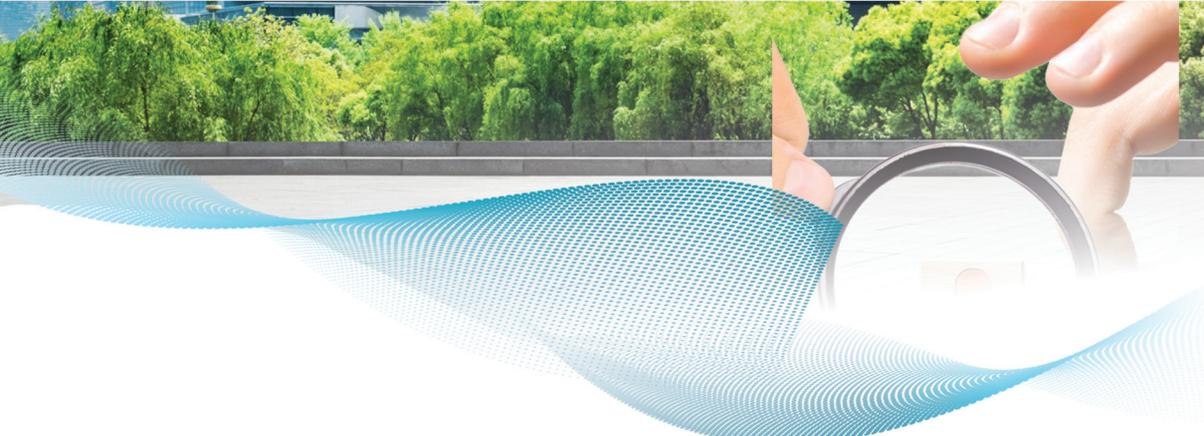
4. Menjelaskan konsep Green HRM sebagai upaya mendukung keberlanjutan organisasi.
5. Mengidentifikasi tantangan dan peluang MSDM di era transformasi digital dan globalisasi.
6. Menyusun strategi implementasi inovasi MSDM berbasis data dan teknologi.
7. Menghubungkan isu kontemporer MSDM dengan kebijakan dan praktik manajerial di organisasi.
8. Menilai dampak perkembangan teknologi terhadap peran dan kompetensi profesional SDM.

A. Gig economy dan pekerja lepas

Gig economy merupakan fenomena yang semakin berkembang pesat seiring kemajuan teknologi dan digitalisasi. Sistem ini merujuk pada pasar kerja berbasis tugas atau proyek jangka pendek yang menghubungkan pekerja lepas dengan pemberi kerja melalui platform digital. Pekerja tidak lagi terikat pada hubungan kerja tradisional, melainkan memilih fleksibilitas dan kemandirian dalam mengatur waktu serta beban kerja mereka. Model ini sangat diminati oleh generasi muda yang mengutamakan kebebasan, inovasi, dan peluang untuk mengembangkan keahlian lintas industri. Perubahan ini menuntut manajer SDM untuk memahami dinamika baru dalam pengelolaan tenaga kerja non-tradisional.

Transformasi yang ditawarkan gig economy membuka peluang bagi organisasi untuk mengakses talenta global dengan biaya yang lebih efisien. Melalui platform seperti Upwork, Freelancer, dan Fiverr, perusahaan dapat dengan cepat menemukan profesional yang sesuai untuk kebutuhan spesifik tanpa proses rekrutmen panjang. Sistem ini tidak hanya mempercepat penyelesaian pekerjaan, tetapi juga memberikan fleksibilitas bagi perusahaan dalam menyesuaikan jumlah tenaga kerja sesuai kondisi pasar. Konsekuensinya, manajemen SDM perlu merancang kebijakan yang adaptif terhadap model kerja berbasis proyek yang sangat dinamis.

Karakteristik utama gig economy terletak pada fleksibilitas dan kemandirian pekerja. Pekerja lepas memiliki kebebasan untuk memilih proyek



Tentang Penulis



Ahmad Tantowi. Pendidikannya dimulai SDN Jambearum lulus tahun 1973, kemudian melanjutkan ke PGA NU Al-Hidayah Kendal lulus tahun 1981. Pada tahun 1982-1987 berkhidmah di Pondok Pesantren Al Balagh (KH. Misbah Musthofa) Bangilan Tuban Jawa Timur. Gelar sarjana Pendidikan Islam diperoleh dari Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang tahun 1991.

Gelar Magister Sains (M. Si) Ilmu Ekonomi dan Studi Pembangunan dari Universitas Darul Ulum Jombang Jawa Timur tahun 2001. Pada tahun 2010 memperoleh gelar Magister Manajemen Pendidikan (M. Pd) dari Universitas Muhammadiyah Surakarta (UMS). Gelar Doktor Ilmu Ekonomi pada tahun 2014 diperoleh dari Universitas Merdeka (UNMER) Malang Jawa Timur.

Sebagai akademisi, saat ini menjabat sebagai Ketua Sekolah Tinggi Islam Kendal (STIK). Pada tahun 2013 sebagai Ketua Tim Seleksi (Tim-Sel) Anggota KPU Kabupaten Kendal, Ketua Dewan Pendidikan Kabupaten Kendal (2013-2018), Sekretaris Forum Komunikasi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta (FKPTKIS) Kopertais Wilayah X Jawa Tengah (2010-2015, 2015-2020) dan terpilih kembali sebagai sekretaris FKPTKIS untuk periode 2020-2022. Dipilih Ketua FKPTKIS (2022-2024). Ketua Asosiasi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta (APTIKIS) Wilayah

X Jawa Tengah (*perubahan dari FKPTKIS menjadi APTIKIS*) (2024–2028). Wakil Ketua LPTNU PW NU Jawa Tengah (2024-2028), Bendahara ISHARI PW NU Jawa Tengah. Juga menjabat sebagai Ketua Pembina Lembaga Studi Etika Media dan Masyarakat (*eLSEMM*) Indonesia Semarang sejak 2009 s/d sekarang dan Ketua Pembina Lembaga Studi Etika Media dan Masyarakat (*eLSEMM*) Indonesia sejak 2009 s/d sekarang. Wakil Ketua Pengurus Cabang NU Kabupaten Kendal (2024-2029).

Disamping itu, ia juga sebagai penggagas Gerakan Kendal Cerdas (dicanangkan oleh Bupati Kendal pada tanggal 03 April 2014) yang mendapat respons positif dari masyarakat Kendal. Ketua Pembina Yayasan Darul Fikri Kendal yang menaungi Raudlatul Athfal (RA) Darul Fikri Jambearum dan SMK Darul Fikri Kendal dan sebagai Pengasuh Pondok Pesantren Darul Fikri Jambearum Patebon Kendal. Ia cukup produktif menulis. Buku hasil karyanya yang sudah beredar: 1) *Pendidikan Islam di Era Transformasi Global*, 2) *Pendidikan Politik Ala Pesantren*, 3) *Pendidikan Multikultural dan Deradikalisasi Agama*, 4) *Performance Guru: Telaah atas Karakteristik, Motivasi dan Iklim Organisasi*, 5) *Metodologi Pembelajaran Pendidikan Agama Islam*, 6) *Filsafat Pendidikan Islam*, 7) *Amaliah Islam Ahlussunnah Wal Jama'ah An-Nahdliyah*, 8) *Pendidikan Pancasila di Perguruan Tinggi*, 9) *Superior Strategy in Human Resource Management: From Theory to Practice*, 10) *Manajemen Sumber Daya Manusia: Dari Teori Ke Praktik*, 11) *Mengenal Ilmu Ekonomi: Dasar-Dasar, Permintaan, Penawaran, dan Pasar*, 12) *Mengoptimalkan Manajemen Pesantren di Era Digital*. Dan karya ilmiah yang sudah *publish* baik di jurnal nasional terakreditasi maupun jurnal internasional bereputasi (terindek Scopus).

Sekarang ia tinggal di Jambearum RT. 01 RW. 02 Kecamatan Patebon Kabupaten Kendal bersama istri tercinta Hj. Siti Mu'allifah, dan tiga anak terkasih, Jundi Millat Ahmad, SH., M. Kn, (*Notaris*), H. Fahad Millata Ahmad, S. Pd (sedang S2 di UIN Walisongo Semarang), H. Nehru Millat Ahmad, M. Ag (sedang menempuh S3 di UIN Walisongo Semarang). Dan sesekali dihibur oleh tiga cucu tercinta Jihan Millati Ahmad, Zaka Dewangga Ahmad dan Barra Ahmad Arjuna.



Manajemen Sumber Daya Manusia



Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan disiplin yang membahas bagaimana organisasi mengelola individu sebagai sumber daya strategis untuk mencapai tujuan institusional. Posisi manusia dalam organisasi bukan hanya sebagai alat produksi, melainkan sebagai aset yang berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif. MSDM mencakup praktik-praktik seperti perencanaan tenaga kerja, pengembangan kompetensi, manajemen kinerja, dan hubungan kerja yang harmonis. Pandangan kontemporer menggeser pendekatan MSDM dari yang bersifat administratif menjadi strategis, selaras dengan kebutuhan organisasi menghadapi tantangan global. Stone dan Deadrick (2022) menekankan bahwa MSDM merupakan sistem terpadu yang mendukung pertumbuhan organisasi melalui pengelolaan manusia secara sistematis dan terarah.

Definisi MSDM menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2021) mencerminkan integrasi antara fungsi-fungsi manajerial dan pengembangan sumber daya manusia. Mereka menyatakan bahwa MSDM adalah serangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif. Pendekatan ini menunjukkan pentingnya pengelolaan manusia secara berkelanjutan, tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan jangka pendek, tetapi juga membangun fondasi jangka panjang. Pemahaman definisional ini menjadi kerangka awal bagi mahasiswa dalam menguasai dimensi teoritis dan aplikatif MSDM secara menyeluruh.



✉ literasinusantaraofficial@gmail.com
🌐 www.penerbitlitnus.co.id
📧 @litnuspenerbit
📞 literasinusantara_
☎ 085755971589

Manajemen +17

