Assoc. Prof. Dr. Ir. Djoko Soelistya, M.M., CPHCM, CHRMP

BRAVO PRESS



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIK

Perspektif Masa Depan Talenta, Teknologi, dan Organisasi Berkelanjutan



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIK:

Perspektif Masa Depan Talenta, Teknologi, dan Organisasi Berkelanjutan

Penulis:

Assoc. Prof. Dr. Ir. Djoko Soelistya, M.M., CPHCM, CHRMP

BRAVO PRESS

CV BRAVO PRESS INDONESIA

Sanksi Pelanggaran Pasal 113
Undang-Undang No. 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta

I. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000 (seratus juta rupiah).

II. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c. huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

III. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b. huruf e. dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).

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

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIK:
Perspektif Masa Depan Talenta, Teknologi, dan Organisasi Berkelanjutan

Penulis:
Assoc. Prof. Dr. Ir. Djoko Soelistya, M.M., CPHCM, CHRMP

ISBN: 978-634-304-411-6
Editor: Wasti Reviandani, S.E., M.M.
Penyunting: Putri Srimulia Ningsi, S.T
Desain Sampul dan Tata Letak: Septia Fakhira Risti, S.Ds

Penerbit: CV BRAVO PRESS INDONESIA
Anggota IKAPI No. 022/RAU/2024

Redaksi:
Perumahan Indah Harisanda Blok F6 Jalan Saudara RT 03/RW 06
Kel/Desa Tuah Madani, Kec. Tuah Madani, Kota Pekanbaru, Riau
Website: www.bravopress.id
Email: bravopressindonesia@gmail.com
Cetakan pertama, November 2026
Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

PRAKATA

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat-Nya sehingga buku *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik: Perspektif Masa Depan Talenta, Teknologi, dan Organisasi Berkelanjutan* dapat hadir di hadapan pembaca. Buku ini berangkat dari satu pengamatan sederhana: organisasi di Indonesia sedang menghadapi perubahan dunia kerja yang bergerak lebih cepat daripada kemampuan sistem pengelolaan manusianya untuk menyesuaikan diri. Digitalisasi, pergeseran demografi tenaga kerja, ekspektasi talenta yang berubah, dan tuntutan keberlanjutan tidak lagi dapat dijawab dengan praktik personalia yang bersifat administratif. Fungsi sumber daya manusia dituntut menjadi mitra strategis yang mampu menerjemahkan arah bisnis menjadi kapabilitas manusia yang nyata.

Buku ini disusun sebagai karya referensi yang memadukan kerangka konseptual Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) strategik dengan pengalaman empiris organisasi di Indonesia. Pembahasannya dibagi ke dalam empat bagian yang saling bertaut. Bagian Pertama (Bab 1–3) meletakkan fondasi: reposisi MSDM sebagai fungsi strategis, dinamika dunia kerja dan perencanaan tenaga kerja, serta arsitektur kompetensi yang menjadi bahasa bersama pengelolaan talenta. Bagian Kedua (Bab 4–6) menelusuri siklus talenta, mulai dari *employer branding* dan akuisisi talenta, manajemen talenta dan suksesi, hingga pembelajaran strategik dan manajemen pengetahuan. Bagian

Ketiga (Bab 7–10) membahas mekanisme yang menentukan kualitas kehidupan kerja, yaitu manajemen kinerja, kompensasi dan *total rewards*, pengalaman karyawan dan kesejahteraan, serta keberagaman, etika, dan hubungan industrial. Bagian Keempat (Bab 11–13) mengkaji transformasi digital dan *people analytics*, organisasi *agile* dan manajemen perubahan, serta MSDM global dan keberlanjutan. Buku ini ditutup dengan epilog yang merefleksikan benang merah seluruh pembahasan.

Setiap bab dibuka dengan uraian konteks dan argumen pokok, kemudian dikembangkan melalui pembahasan konseptual yang diperkaya batasan konsep, ilustrasi empiris dari organisasi di Indonesia, catatan kritis, formulasi analitis, serta gambar dan tabel yang membantu pembaca melihat keterkaitan antargagasan. Setiap bab diakhiri dengan subbab sintesis yang merajut argumen bab, menarik implikasi manajerial, dan menandai persoalan yang masih terbuka untuk dikaji lebih lanjut. Glosarium dan indeks di bagian akhir disediakan untuk memudahkan penelusuran istilah.

Buku ini ditujukan bagi praktisi dan pimpinan fungsi SDM, manajer lini, konsultan, dan pengambil kebijakan ketenagakerjaan yang ingin merancang strategi pengelolaan manusia secara lebih terarah. Bagi akademisi, peneliti, dan sivitas akademika di bidang manajemen, buku ini diharapkan menjadi rujukan sekaligus titik tolak untuk menelaah persinggungan antara manusia, teknologi, dan keberlanjutan organisasi.

Penyelesaian buku ini tidak terlepas dari dukungan berbagai pihak. Terima kasih yang tulus penulis sampaikan kepada rekan sejawat dan para praktisi SDM yang telah berbagi gagasan dan

pengalaman melalui diskusi yang mencerahkan. Dukungan keluarga tercinta menjadi sumber kekuatan selama proses penulisan. Penghargaan juga penulis sampaikan kepada editor, penyunting, perancang sampul dan tata letak, serta seluruh tim penerbit yang telah bekerja dengan cermat dan profesional dalam mewujudkan buku ini.

Pengelolaan sumber daya manusia adalah bidang yang terus bergerak. Buku ini merupakan potret pemikiran dan praktik pada masanya, sehingga kritik dan saran dari pembaca akan sangat berharga bagi penyempurnaan edisi berikutnya. Semoga buku ini memberi manfaat bagi pengembangan ilmu dan praktik MSDM di Indonesia.

Gresik, Agustus 2026

Penulis

DAFTAR ISI

PRAKATA ..... **i**
DAFTAR ISI ..... **iv**
DAFTAR GAMBAR ..... **x**
DAFTAR TABEL ..... **xii**
BAGIAN PERTAMA FONDASI STRATEGIS DAN ARSITEKTUR KAPABILITAS MANUSIA **1**
BAB 1 PARADIGMA DAN REPOSISI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIK **2**
A. Dari Administrasi Personalia ke Kemitraan Strategis 5
B. Modal Manusia dan Logika Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan 8
C. Keselarasan Strategi Bisnis dan Strategi Sumber Daya Manusia 10
D. Integrasi Vertikal dan Horizontal Sistem Praktik MSDM ... 13
E. Arsitektur Fungsi dan Model Operasi MSDM 15
F. Sintesis: Reposisi sebagai Agenda Kepemimpinan 18
BAB 2 DINAMIKA DUNIA KERJA DAN PERENCANAAN TENAGA KERJA STRATEGIK **21**
A. Teknologi, Demografi, dan Transformasi Model Kerja 23
B. Dinamika Permintaan dan Ketersediaan Tenaga Kerja.... 26
C. Segmentasi Tenaga Kerja dan Posisi Kritis Organisasi ... 29
D. Perencanaan Berbasis Skenario dalam Lingkungan yang Tidak Pasti 32
E. Portofolio Tenaga Kerja: Karyawan Tetap, Kontrak, dan *Gig Worker* 34

F. Sintesis: Dari Perencanaan Jumlah ke Perencanaan Kapabilitas 37
BAB 3 ARSITEKTUR KOMPETENSI DAN ORGANISASI BERBASIS KETERAMPILAN 40
A. Kompetensi Individu dan Kapabilitas Organisasi 42
B. Kamus dan Model Kompetensi sebagai Bahasa Bersama Organisasi 45
C. Pemetaan Keterampilan Masa Depan 49
D. Analisis Kesenjangan Kompetensi dan Keterampilan 52
E. Transformasi Menuju *Skills-Based Organization* 54
F. Sintesis: Keterampilan sebagai Satuan Baru Pengelolaan Talenta 59
BAGIAN KEDUA SIKLUS TALENTA DAN PENGEMBANGAN KAPABILITAS 63
BAB 4 *EMPLOYER BRANDING* DAN AKUISISI TALENTA STRATEGIK 64
A. *Employee Value Proposition* dan Reputasi sebagai Pemberi Kerja 66
B. Strategi Pencarian dan Pemetaan Sumber Talenta 69
C. Rekrutmen Digital dan Peran Kecerdasan Artifisial 72
D. Seleksi Berbasis Kompetensi, Potensi, dan Kesesuaian Nilai 75
E. *Candidate Experience* dan *Onboarding* Strategis 78
F. Sintesis: Akuisisi Talenta sebagai Investasi Strategis 80
BAB 5 MANAJEMEN TALENTA DAN KESINAMBUNGAN KEPEMIMPINAN 83
A. Filosofi dan Kerangka Manajemen Talenta 85
B. Identifikasi Talenta Berkinerja dan Berpotensi Tinggi 88

C. *Talent Review* dan Pemetaan Portofolio Talenta 90
D. Perencanaan Suksesi Posisi Strategis 93
E. Retensi dan Mobilitas Talenta Internal 95
F. Sintesis: Talenta sebagai Portofolio yang Dikelola..... 102
BAB 6 PEMBELAJARAN STRATEGIK, *RESKILLING*, DAN MANAJEMEN PENGETAHUAN 105
A. Keselarasan Strategi Pembelajaran dan Strategi Bisnis 107
B. *Upskilling* dan *Reskilling* Tenaga Kerja 110
C. Pembelajaran Digital, *Microlearning*, dan Pembelajaran Mandiri 113
D. Manajemen dan Transfer Pengetahuan Kritis 116
E. Evaluasi Dampak dan Imbal Hasil Investasi Pembelajaran 119
F. Sintesis: Membangun Organisasi yang Terus Belajar.... 122
BAGIAN KETIGA KINERJA, IMBALAN, DAN KUALITAS KEHIDUPAN KERJA 125
BAB 7 MANAJEMEN KINERJA DAN PRODUKTIVITAS BERKELANJUTAN..... 126
A. Dari Penilaian Tahunan ke Manajemen Kinerja Berkelanjutan 128
B. Integrasi KPI, *Balanced Scorecard*, dan *Objectives and Key Results* 131
C. Umpan Balik Berkelanjutan, *Coaching*, dan Dialog Kinerja 134
D. Kalibrasi Kinerja Individu, Tim, dan Organisasi 137
E. Analisis Produktivitas dan Intervensi Peningkatan Kinerja 140

F. Sintesis: Kinerja sebagai Percakapan yang Berkelanjutan 143
BAB 8 KOMPENSASI STRATEGIK DAN *TOTAL REWARDS* 147
A. Filosofi dan Strategi *Total Rewards* 149
B. Struktur Jabatan, Nilai Pekerjaan, dan Arsitektur Pengupahan 152
C. Insentif Berbasis Kinerja dan Kontribusi Strategis..... 156
D. Benefit Fleksibel dan Penghargaan Nonfinansial..... 158
E. Keadilan Pengupahan dan Efektivitas Sistem Kompensasi..... 161
F. Sintesis: Imbalan sebagai Sinyal Strategis Organisasi... 164
BAB 9 PENGALAMAN KARYAWAN, KETERIKATAN, DAN KESEJAHTERAAN..... 168
A. Konsep dan Pemetaan *Employee Journey* 170
B. Pengukuran Keterikatan dan Suara Karyawan 173
C. Keselamatan Psikologis dan Kualitas Hubungan Kerja.. 176
D. Kesehatan Mental, *Burnout*, dan Keseimbangan Kehidupan Kerja..... 178
E. Strategi Pengalaman Karyawan dan Retensi Berkelanjutan 180
F. Sintesis: Pengalaman Kerja sebagai Sumber Daya Strategis 182
BAB 10 KEBERAGAMAN, INKLUSI, ETIKA, DAN HUBUNGAN INDUSTRIAL..... 186
A. Keberagaman Tenaga Kerja dan Organisasi Inklusif 188
B. Pengelolaan Tenaga Kerja Multigenerasi 192
C. Bias, Diskriminasi, dan Keadilan dalam Keputusan SDM 195

D. Etika, Hak Karyawan, dan Tata Kelola Ketenagakerjaan 198
E. Hubungan Industrial dan Penyelesaian Perselisihan 201
F. Sintesis: Keadilan Organisasional sebagai Fondasi Kepercayaan 205

BAGIAN KEEMPAT TRANSFORMASI DIGITAL, ORGANISASI ADAPTIF, DAN KEBERLANJUTAN 208

BAB 11 DIGITALISASI MSDM, KECERDASAN ARTIFISIAL, DAN *PEOPLE ANALYTICS* 209

A. Strategi dan Tahapan Transformasi Digital MSDM 211
B. *Human Resource Information System* dan Layanan SDM Digital 215
C. Otomatisasi Proses dan Redesain Pekerjaan 217
D. Kecerdasan Artifisial dalam Siklus Hidup Karyawan 220
E. Privasi Data, Keamanan Siber, dan Tata Kelola AI yang Bertanggung Jawab 222
F. Tingkat Kematangan *People Analytics* 225
G. Tata Kelola, Kualitas, dan Integrasi Data SDM 229
H. Analitika Deskriptif, Diagnostik, Prediktif, dan Preskriptif 232
I. *HR Metrics*, *HR Scorecard*, dan Imbal Hasil Investasi SDM 235
J. Visualisasi Data dan Komunikasi *Insight* kepada Manajemen 238
K. Sintesis: Dari Digitalisasi Proses ke Keputusan Berbasis Bukti 241

BAB 12 ORGANISASI *AGILE*, KEPEMIMPINAN DIGITAL, DAN MANAJEMEN PERUBAHAN 245

A. Desain Organisasi yang *Agile* dan Adaptif 247
B. Kepemimpinan Digital dan Kepemimpinan Kolaboratif ... 250

C. Kesiapan Perubahan dan Pengelolaan Resistensi 253
D. Transformasi Budaya dan Penguatan Perilaku Strategis 255
E. Pengelolaan SDM dalam Restrukturisasi, Merger, dan Transformasi Bisnis 262
F. Sintesis: Kapasitas Berubah sebagai Kompetensi Inti Organisasi 265
BAB 13 MSDM GLOBAL, KEBERLANJUTAN, DAN ARAH MASA DEPAN 268
A. MSDM Internasional dan Pengelolaan Lintas Budaya ... 270
B. Mobilitas Global serta Kerja Jarak Jauh dan Hibrida..... 274
C. *Green Human Resource Management* dan Agenda ESG..... 278
D. Pelaporan Modal Manusia dan Tata Kelola SDM Berkelanjutan 281
E. Audit Strategis SDM dan Peta Jalan Transformasi MSDM 283
F. Sintesis: Menuju MSDM yang Berkelanjutan dan Berpusat pada Manusia..... 287
EPILOG 290
DAFTAR PUSTAKA 293
GLOSARIUM 311
INDEKS 322
BIODATA PENULIS 324
SINOPSIS BUKU..... 327

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Keterkaitan Vertikal dan Horizontal Praktik MSDM . 14
Gambar 1. 2 Model Operasi Tiga Pilar MSDM 16
Gambar 2. 1 Matriks Segmentasi Tenaga Kerja Strategis..... 31
Gambar 2. 2 Ekosistem Portofolio Tenaga Kerja Modern..... 36
Gambar 3. 1 Diagram Alur Pemetaan Transformasi Keterampilan Masa Depan 51
Gambar 3. 2 Arsitektur Ekosistem Skills-Based Organization 58
Gambar 4. 1 Dimensi Utama Employee Value Proposition 69
Gambar 4. 2 Alur Penyaringan Kandidat Berbasis Kecerdasan Artifisial..... 75
Gambar 5. 1 Siklus Kerangka Kerja Manajemen Talenta Strategis 87
Gambar 5. 2 Arsitektur Sistem Perencanaan Suksesi Organisasi95
Gambar 6. 1 Siklus Implementasi Upskilling dan Reskilling 112
Gambar 6. 2 Model SECI dalam Konversi Pengetahuan..... 118
Gambar 7. 1 Siklus Interaksi Manajemen Kinerja Berkelanjutan136
Gambar 7. 2 Matriks Intervensi Peningkatan Kinerja Berbasis Kompetensi dan Motivasi..... 142
Gambar 8. 1 Komponen Integratif Model Total Rewards..... 150
Gambar 8. 2 Mekanisme Alokasi Poin pada Sistem Benefit Fleksibel 159
Gambar 9. 1 Siklus Fase Utama dalam Employee Journey 172
Gambar 9. 2 Model Tuntutan Pekerjaan dan Sumber Daya Kerja dalam Kesejahteraan Karyawan 179
Gambar 10. 1 Model Pengaruh Keberagaman dan Kepemimpinan Inklusif terhadap Efektivitas Organisasi 190

Gambar 10. 2 Alur Mitigasi Bias dalam Pengambilan Keputusan SDM 197
Gambar 11. 1 Tahapan Strategis Transformasi Digital MSDM .. 214
Gambar 11. 2 Integrasi Kecerdasan Artifisial dalam Siklus Hidup Karyawan 222
Gambar 11. 3 Arsitektur Integrasi Data SDM 231
Gambar 11. 4 Infografis Hubungan Keterikatan Karyawan dengan Produktivitas..... 239
Gambar 12. 1 Kompetensi Inti Kepemimpinan Digital dan Kolaboratif 251
Gambar 12. 2 Tahapan Taktis Pengelolaan Kesiapan Perubahan..... 255
Gambar 13. 1 Komponen Pendekatan Neraca Kompensasi Ekspatriat 276
Gambar 13. 2 Siklus Implementasi Green Human Resource Management 280

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Penyelarasan Karakteristik MSDM dengan Strategi Bisnis 11
Tabel 2. 1 Proyeksi Permintaan Tenaga Kerja Berdasarkan Analisis Rasio Produktivitas 28
Tabel 3. 1 Contoh Struktur Kompetensi dalam Kamus Kompetensi Organisasi..... 47
Tabel 3. 2 Perbandingan Karakteristik Organisasi Berbasis Jabatan dan Organisasi Berbasis Keterampilan..... 56
Tabel 4. 1 Matriks Strategi Pencarian dan Pemetaan Sumber Talenta..... 71
Tabel 5. 1 Panduan Operasional dan Intervensi Matriks 9-Box... 91
Tabel 5. 2 Pemetaan Struktur Jalur Karier Ganda (Dual Career Paths) 99
Tabel 6. 1 Matriks Penyelarasan Strategi Bisnis dan Program Pembelajaran..... 109
Tabel 7. 1 Matriks Integrasi BSC, KPI, dan OKR dalam Manajemen Kinerja 132
Tabel 8. 1 Matriks Evaluasi Jabatan dan Rentang Gaji Bulanan 154
Tabel 9. 1 Matriks Evaluasi Tingkat Keterikatan Karyawan dan Tindakan Strategis 174
Tabel 10. 1 Karakteristik Kerja dan Strategi Pengelolaan Multigenerasi di Indonesia 193
Tabel 10. 2 Alur Prosedur Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial di Indonesia 203
Tabel 11. 1 Redesain Pekerjaan Staf SDM Pasca-Implementasi Otomatisasi..... 218

Tabel 11. 2 Spektrum Analitika SDM untuk Retensi dan Produktivitas 234
Tabel 12. 1 Komparasi Dimensi Desain Organisasi Tradisional vs. Agile..... 249
Tabel 12. 2 Perbandingan Karakteristik Budaya Tradisional dan Budaya Digital..... 260
Tabel 13. 1 Karakteristik dan Implikasi Pengelolaan Karyawan Global 273
Tabel 13. 2 Tahapan Penyusunan Roadmap Transformasi MSDM..... 285