

SDM STRATEGIS

Talent Management, People Development, Human Capital Strategy

Oleh: Rudy C Tarumingkeng



*Rudy C Tarumingkeng: SDM Strategis -- Talent Management, People
Development, Human Capital Strategy*

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Professor of Management NUP: 9903252922

Professor Emeritus, IPB-University

Anggota MPR-RI, 1982-1987

Dekan Fak. Kehutanan IPB University. 1967-1968, 1968-1971, 1977-1978

Rektor, Universitas Cenderawasih, Papua (1978-1988, dan

Rektor, Kampus AGRO Manokwari sekarang Universitas Papua Manokwari

Coordinator, CIDA/DIKTI SFU Burnaby BC Canada 1988-1991

Rektor, Universitas Kristen Krida Wacana, Jakarta (1991-2000)

Ketua, Dewan Guru Besar, IPB-University, Bogor (2005-2006)

AI - Data Analyst, dan Ketua, Senat Akademik, IBM-ASMI, Jakarta 2024-

© RudyCT Academic Series

rudyc75@gmail.com

13 Juni 2026

SDM STRATEGIS: TALENT MANAGEMENT, PEOPLE DEVELOPMENT, HUMAN CAPITAL STRATEGY

Abstrak

Sumber Daya Manusia strategis merupakan pendekatan manajemen yang menempatkan manusia bukan sekadar sebagai tenaga kerja administratif, tetapi sebagai modal strategis yang menentukan keunggulan kompetitif organisasi. Dalam lingkungan bisnis yang ditandai oleh disrupsi teknologi, artificial intelligence, persaingan talenta, perubahan model kerja, dan tuntutan produktivitas berkelanjutan, organisasi dituntut untuk mengelola talenta, mengembangkan kapabilitas manusia, serta merancang human capital strategy yang selaras dengan strategi bisnis. Artikel ini membahas tiga dimensi utama SDM strategis: **talent management**, **people development**, dan **human capital strategy**. Talent management dipahami sebagai proses sistematis untuk mengidentifikasi posisi kunci, menarik, mengembangkan, mempertahankan, dan menempatkan individu bertalenta pada area yang paling menentukan nilai organisasi. People development dipahami sebagai proses pembelajaran berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi, karakter, kepemimpinan, adaptabilitas, dan kesiapan masa depan. Human capital strategy dipahami sebagai arsitektur strategis yang menghubungkan kapabilitas manusia dengan tujuan organisasi, kinerja, inovasi, dan keberlanjutan. Artikel ini mengacu pada teori strategic human resource management, resource-based view, human capital theory, AMO framework, high-performance work systems, human resource architecture, strategic talent management, dan workforce

analytics. Pembahasan juga dikaitkan dengan tantangan kontemporer seperti skill gap, reskilling, upskilling, digital HR, employee experience, dan AI-enabled workforce planning. Kesimpulan utama artikel ini adalah bahwa SDM strategis bukan sekadar fungsi HR, melainkan agenda kepemimpinan organisasi untuk memastikan bahwa orang yang tepat, dengan kapabilitas yang tepat, berada pada peran yang tepat, pada waktu yang tepat, dengan budaya kerja yang memungkinkan mereka menciptakan nilai berkelanjutan.

Kata kunci: *SDM strategis, strategic human resource management, talent management, people development, human capital strategy, workforce planning, reskilling, upskilling, employee experience, human capital, kapabilitas organisasi.*

1. Pendahuluan

Dalam organisasi modern, sumber daya manusia tidak lagi dapat dipandang hanya sebagai faktor produksi, biaya tenaga kerja, atau pelaksana kebijakan manajemen. Manusia adalah sumber pengetahuan, kreativitas, inovasi, relasi, etika, kepemimpinan, pembelajaran, dan adaptasi. Teknologi dapat dibeli, modal dapat dihimpun, sistem dapat ditiru, tetapi kemampuan kolektif manusia dalam organisasi sulit disalin secara sempurna oleh pesaing. Di sinilah letak pentingnya SDM strategis.

SDM strategis atau **Strategic Human Resource Management** adalah pendekatan yang menyelaraskan kebijakan dan praktik SDM dengan strategi organisasi. Wright dan McMahan menjelaskan bahwa SHRM berupaya menghubungkan sistem HR dengan tujuan strategis organisasi melalui berbagai perspektif teoretis seperti behavioral perspective, cybernetic model, agency theory, resource-based view, institutional theory, dan resource dependence theory. ([Sage Journals](#))

Dalam pendekatan tradisional, HR sering dipersepsikan sebagai fungsi administratif: mengurus rekrutmen, kontrak kerja, gaji, absensi, pelatihan, dan kepatuhan. Dalam pendekatan strategis, HR menjadi mitra bisnis yang membantu organisasi menjawab pertanyaan besar: kemampuan manusia apa yang dibutuhkan untuk memenangkan masa depan? Peran apa yang paling menentukan nilai organisasi? Talenta seperti apa yang harus dikembangkan? Budaya kerja apa yang memungkinkan inovasi? Kompetensi apa yang akan usang? Bagaimana organisasi menyiapkan reskilling dan upskilling? Bagaimana human capital diukur sebagai aset strategis?

Pertanyaan-pertanyaan tersebut semakin penting karena dunia kerja berubah cepat. World Economic Forum dalam *Future of Jobs Report 2025* menyatakan bahwa laporan tersebut disusun dari perspektif lebih dari 1.000 pemberi kerja global yang mewakili lebih dari 14 juta pekerja di 55 ekonomi, dan memproyeksikan transformasi pekerjaan serta keterampilan menuju 2030. ([World Economic Forum](#)) WEF juga melaporkan bahwa pemberi kerja memperkirakan 39% keterampilan utama yang diperlukan di pasar kerja akan berubah pada 2030, sementara 59 dari 100 pekerja diproyeksikan memerlukan reskilling atau upskilling sebelum 2030. ([World Economic Forum](#))

Dengan latar tersebut, artikel ini membahas SDM strategis melalui tiga poros besar. Pertama, **talent management**, yaitu bagaimana organisasi memperoleh, menempatkan, mengembangkan, dan mempertahankan talenta. Kedua, **people development**, yaitu bagaimana organisasi membangun kompetensi dan karakter manusia secara berkelanjutan. Ketiga, **human capital strategy**, yaitu bagaimana organisasi merancang arsitektur modal manusia agar selaras dengan strategi bisnis, kinerja, inovasi, dan keberlanjutan.

2. Hakikat SDM Strategis

SDM strategis adalah paradigma yang melihat manusia sebagai sumber keunggulan organisasi. Dalam paradigma ini, HR bukan hanya pelaksana kebijakan personalia, tetapi perancang sistem kapabilitas organisasi. Tujuan utamanya adalah memastikan bahwa organisasi memiliki orang, kompetensi, perilaku, nilai, dan budaya yang diperlukan untuk menjalankan strategi.

Strategic HRM bertumpu pada gagasan bahwa kinerja organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh strategi pasar dan struktur organisasi, tetapi juga oleh kualitas sistem manusia. Huselid menunjukkan bahwa high-performance work practices berkaitan dengan turnover, produktivitas, dan kinerja keuangan perusahaan. Artikel klasiknya dalam *Academy of Management Journal* menjadi salah satu dasar empiris penting dalam hubungan HRM dan kinerja organisasi. ([Academy of Management Journals](#))

Namun, SDM strategis tidak sama dengan sekadar menerapkan praktik HR terbaik secara seragam. Delery dan Doty membedakan tiga cara berpikir dalam strategic HRM: universalistic, contingency, dan configurational. Perspektif universalistic menekankan praktik terbaik yang diasumsikan berlaku luas. Perspektif contingency menekankan kesesuaian praktik HR dengan strategi. Perspektif configurational menekankan pola praktik HR yang saling mendukung sebagai suatu sistem. ([Academy of Management Journals](#))

Dengan demikian, SDM strategis harus menjawab pertanyaan konteks. Praktik HR yang cocok untuk perusahaan teknologi belum tentu cocok untuk rumah sakit. Praktik HR yang cocok untuk startup belum tentu cocok untuk perguruan tinggi. Praktik HR yang cocok untuk manufaktur massal belum tentu cocok untuk industri kreatif. Kuncinya bukan sekadar meniru praktik populer, tetapi membangun sistem manusia yang sesuai dengan strategi, budaya, industri, siklus hidup organisasi, dan tantangan masa depan.

3. Tiga Pilar SDM Strategis

SDM strategis dapat dipahami melalui tiga pilar utama: **talent management**, **people development**, dan **human capital strategy**.

Ketiganya saling terkait tetapi memiliki fokus berbeda.

Talent management berfokus pada identifikasi, akuisisi, pengembangan, penempatan, dan retensi individu atau kelompok yang memiliki kontribusi kritis bagi organisasi. Collings dan Mellahi mendefinisikan strategic talent management sebagai aktivitas dan proses yang mencakup identifikasi sistematis posisi kunci yang memberi kontribusi berbeda terhadap keunggulan kompetitif organisasi, pengembangan talent pool untuk mengisi posisi tersebut, serta arsitektur HR yang berbeda untuk memastikan posisi itu diisi oleh talenta kompeten dan berkomitmen.

([ResearchGate](#))

People development berfokus pada pembelajaran dan pertumbuhan manusia. Ia mencakup pelatihan, mentoring, coaching, rotasi kerja, career development, leadership development, succession planning, experiential learning, dan pembentukan budaya belajar. Aguinis dan Kraiger meninjau manfaat training and development bagi individu, tim, organisasi, dan masyarakat, serta menekankan bahwa pengembangan tidak hanya berdampak pada keterampilan kerja, tetapi juga pada hasil organisasi yang lebih luas. ([PubMed](#))

Human capital strategy berfokus pada bagaimana modal manusia dirancang, diukur, dan dikelola sebagai aset strategis. Human capital mencakup pengetahuan, keterampilan, kemampuan, pengalaman, kesehatan, kreativitas, nilai, dan kapasitas belajar manusia. Lepak dan Snell mengembangkan human resource architecture yang menjelaskan bahwa organisasi sebaiknya membedakan pengelolaan SDM berdasarkan nilai strategis dan keunikan human capital. ([Academy of Management Journals](#))

Ketiga pilar ini membentuk satu kesatuan. Talent management memastikan organisasi memiliki talenta yang tepat. People development memastikan

talenta tersebut tumbuh dan tetap relevan. Human capital strategy memastikan seluruh investasi manusia terhubung dengan strategi organisasi dan penciptaan nilai.

4. Fondasi Teoretis SDM Strategis

4.1 Human Capital Theory

Human capital theory menjelaskan bahwa pendidikan, pelatihan, pengalaman, kesehatan, dan keterampilan manusia merupakan bentuk investasi yang dapat meningkatkan produktivitas. Dalam konteks organisasi, human capital bukan hanya milik individu, tetapi juga menjadi sumber nilai bagi organisasi ketika pengetahuan dan keterampilan tersebut digunakan untuk menciptakan produk, layanan, inovasi, dan keputusan yang lebih baik.

Namun, human capital tidak otomatis menjadi nilai organisasi. Seorang karyawan berbakat belum tentu menghasilkan dampak jika ditempatkan pada peran yang salah, tidak diberi otoritas, bekerja dalam budaya yang menekan ide, atau tidak memiliki sistem pendukung. Karena itu, human capital strategy harus menghubungkan kompetensi individu dengan sistem kerja, budaya, kepemimpinan, teknologi, dan tujuan organisasi.

4.2 Resource-Based View

Resource-Based View menyatakan bahwa keunggulan kompetitif berkelanjutan berasal dari sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan sulit digantikan. Barney merumuskan argumen ini dalam artikel klasik tentang sumber daya perusahaan dan keunggulan berkelanjutan. Dalam konteks SDM strategis, talenta, budaya, pengetahuan tacit, kepemimpinan, relasi kerja, dan kemampuan belajar kolektif dapat menjadi sumber daya strategis bila memenuhi kriteria tersebut. (nibmehub.com)

Sistem SDM yang baik sulit ditiru karena ia tidak hanya terdiri atas kebijakan formal, tetapi juga sejarah organisasi, kepercayaan, rutinitas,

hubungan sosial, reputasi kepemimpinan, dan norma budaya. Pesaing dapat meniru struktur gaji, tetapi sulit meniru budaya belajar. Pesaing dapat meniru program pelatihan, tetapi sulit meniru komitmen pimpinan terhadap pengembangan manusia.

4.3 AMO Framework

AMO framework menjelaskan bahwa kinerja manusia dipengaruhi oleh tiga faktor: **Ability**, **Motivation**, dan **Opportunity**. Ability berarti orang memiliki kompetensi yang diperlukan. Motivation berarti orang memiliki dorongan untuk bekerja baik. Opportunity berarti organisasi memberi ruang, sistem, dan kesempatan untuk menggunakan kemampuan tersebut.

Jiang, Lepak, Hu, dan Baer menggunakan AMO framework dalam meta-analisis tentang bagaimana HRM memengaruhi hasil organisasi. Studi tersebut menelaah sistem HR yang meningkatkan keterampilan, motivasi, dan kesempatan, lalu menghubungkannya dengan human capital, motivasi, turnover, hasil operasional, dan hasil finansial. ([Academy of Management Journals](#))

AMO sangat berguna bagi manajer. Jika kinerja rendah, penyebabnya tidak selalu kurang kemampuan. Bisa jadi motivasi rendah atau kesempatan terbatas. Karyawan yang kompeten tetapi tidak dipercaya mengambil keputusan tidak akan optimal. Karyawan yang termotivasi tetapi tidak memiliki keterampilan juga tidak cukup. Karyawan yang mampu dan termotivasi tetapi bekerja dalam sistem birokratis akan kehilangan energi.

4.4 High-Performance Work Systems

High-Performance Work Systems atau HPWS adalah kumpulan praktik HR yang saling mendukung untuk meningkatkan kemampuan, motivasi, dan partisipasi karyawan. Praktik tersebut dapat mencakup seleksi ketat, pelatihan intensif, partisipasi karyawan, insentif berbasis kinerja, keamanan kerja, teamwork, komunikasi terbuka, dan penilaian kinerja yang jelas.

Combs, Liu, Hall, dan Ketchen melalui meta-analisis menunjukkan bahwa high-performance work practices secara material memengaruhi kinerja organisasi. ([Wiley Online Library](#)) Subramony juga menunjukkan bahwa HRM bundles seperti empowerment-enhancing, motivation-enhancing, dan skill-enhancing bundles berhubungan positif dengan kinerja perusahaan. ([Wiley Online Library](#))

Implikasinya adalah HR tidak boleh dikelola sebagai program terpisah. Rekrutmen, pelatihan, kompensasi, karier, kinerja, budaya, dan kepemimpinan harus membentuk sistem yang saling memperkuat. Pelatihan tanpa kesempatan menerapkan hasil belajar akan sia-sia. Rekrutmen talenta hebat tanpa budaya retensi akan mahal. Sistem bonus tanpa nilai etis dapat mendorong perilaku oportunistik.

5. Talent Management: Konsep dan Ruang Lingkup

Talent management adalah proses strategis untuk memastikan organisasi memiliki orang yang tepat pada posisi yang tepat, terutama pada posisi yang paling menentukan keberhasilan organisasi. Dalam pengertian sempit, talent management sering dipahami sebagai program untuk karyawan berpotensi tinggi. Dalam pengertian strategis, talent management adalah sistem yang menghubungkan posisi kunci, talent pool, pengembangan, suksesi, retensi, dan penciptaan nilai.

Collings dan Mellahi menekankan bahwa strategic talent management harus dimulai dari identifikasi posisi kunci, bukan semata identifikasi orang berbakat. Pendekatan ini penting karena tidak semua posisi memiliki dampak strategis yang sama. Ada posisi yang bila diisi orang biasa tidak terlalu mengubah nilai organisasi; tetapi ada posisi yang bila diisi talenta unggul dapat menciptakan perbedaan besar. ([ResearchGate](#))

Sebagai contoh, dalam universitas, posisi strategis mungkin mencakup dosen peneliti unggulan, ketua program studi, kepala pusat riset, pengelola akreditasi, pengembang kurikulum digital, dan pemimpin kemitraan

industri. Dalam rumah sakit, posisi strategis mungkin mencakup dokter spesialis kunci, kepala instalasi, manajer mutu, kepala keperawatan, analis data klinis, dan pemimpin keselamatan pasien. Dalam perusahaan teknologi, posisi strategis mungkin mencakup data scientist, product manager, software architect, cybersecurity lead, dan AI ethics officer.

Talent management yang baik tidak hanya bertanya "siapa orang terbaik?", tetapi "posisi mana yang paling menentukan strategi, kompetensi apa yang dibutuhkan, siapa yang siap sekarang, siapa yang dapat dikembangkan, dan bagaimana risiko kekosongan posisi dikendalikan?"

6. Siklus Talent Management

Talent management dapat dipahami sebagai siklus yang terdiri atas beberapa tahap.

6.1 Workforce Planning dan Talent Demand

Tahap awal adalah memahami kebutuhan talenta berdasarkan strategi organisasi. Jika organisasi ingin melakukan transformasi digital, maka kebutuhan talenta tidak hanya programmer, tetapi juga digital leadership, data literacy, change management, cybersecurity, product thinking, dan kemampuan kolaborasi lintas fungsi. McKinsey menekankan bahwa strategic workforce planning dalam era AI membantu organisasi menyelaraskan talenta dengan strategi bisnis dan memprioritaskan investasi talenta sebagaimana investasi finansial. ([McKinsey & Company](#))

6.2 Talent Acquisition

Talent acquisition bukan sekadar rekrutmen. Ia mencakup employer branding, candidate experience, talent sourcing, assessment, selection, onboarding, dan integrasi budaya. Organisasi perlu menarik orang yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga sesuai nilai, mampu belajar, dan cocok dengan arah strategis organisasi.

6.3 Talent Identification

Talent identification mencakup pengenalan karyawan dengan potensi tinggi, kinerja tinggi, atau kompetensi kritis. Namun, organisasi harus berhati-hati agar tidak menyamakan kinerja masa lalu dengan potensi masa depan. Karyawan yang sangat baik dalam peran teknis belum tentu siap menjadi pemimpin. Potensi perlu dinilai melalui learning agility, kemampuan adaptasi, motivasi, integritas, kolaborasi, dan kapasitas menghadapi kompleksitas.

6.4 Talent Development

Talent development mencakup pelatihan, mentoring, coaching, stretch assignment, job rotation, proyek lintas fungsi, dan exposure kepada pimpinan senior. Pengembangan talenta harus berbasis pengalaman nyata, bukan hanya kelas pelatihan. Talenta tumbuh ketika mereka menghadapi tantangan, mendapat umpan balik, dan didukung mentor.

6.5 Talent Deployment

Talenta harus ditempatkan pada posisi yang memberi dampak. Banyak organisasi memiliki orang berbakat tetapi tidak memperoleh nilai maksimal karena mereka terjebak pada pekerjaan administratif atau peran yang tidak strategis. Deployment berarti menempatkan talenta pada peran, proyek, lokasi, atau unit yang paling membutuhkan kontribusi mereka.

6.6 Retention dan Engagement

Retensi talenta tidak cukup dilakukan dengan gaji. Talenta bertahan karena kombinasi makna kerja, kesempatan berkembang, kepemimpinan, budaya sehat, keadilan, fleksibilitas, pengakuan, dan masa depan karier. Retensi yang baik menuntut pemahaman terhadap employee experience.

6.7 Succession Planning

Succession planning memastikan organisasi memiliki penerus untuk posisi kunci. Suksesi bukan hanya daftar nama calon pengganti, tetapi proses pengembangan kesiapan kepemimpinan. Organisasi yang tidak memiliki

suksesi akan rentan ketika pemimpin kunci pensiun, pindah, sakit, atau gagal menjalankan tugas.

7. People Development: Pengembangan Manusia sebagai Strategi

People development adalah proses sistematis untuk meningkatkan kemampuan, kematangan, karakter, kepemimpinan, dan kesiapan masa depan manusia dalam organisasi. Pengembangan manusia berbeda dari pelatihan teknis semata. Pelatihan sering berfokus pada keterampilan tertentu untuk pekerjaan saat ini. People development lebih luas karena mencakup pertumbuhan jangka panjang.

Aguinis dan Kraiger menunjukkan bahwa training and development dapat memberi manfaat bagi individu, tim, organisasi, dan masyarakat. Mereka menekankan bahwa pengembangan memiliki dampak multilevel dan tidak boleh dilihat hanya sebagai biaya pelatihan. ([PubMed](#))

Dalam konteks SDM strategis, people development memiliki beberapa tujuan. Pertama, menutup kesenjangan kompetensi. Kedua, menyiapkan pemimpin masa depan. Ketiga, membangun budaya belajar. Keempat, meningkatkan adaptabilitas terhadap perubahan. Kelima, memperkuat employability karyawan. Keenam, meningkatkan engagement dan retensi. Ketujuh, mendukung inovasi dan transformasi.

People development harus berbasis kebutuhan strategis. Organisasi tidak boleh sekadar menyelenggarakan pelatihan karena anggaran tersedia. Pengembangan harus dimulai dari diagnosis: kompetensi apa yang dibutuhkan strategi? Kompetensi apa yang sudah dimiliki? Kesenjangan apa yang paling kritis? Siapa yang perlu dikembangkan? Metode apa yang paling efektif? Bagaimana hasilnya diukur?

8. Model 70–20–10 dalam People Development

Salah satu pendekatan populer dalam pengembangan manusia adalah model 70–20–10. Model ini menyatakan bahwa pembelajaran orang dewasa banyak terjadi melalui pengalaman kerja, interaksi sosial, dan pelatihan formal. Meskipun proporsinya tidak boleh dipahami secara kaku, model ini membantu organisasi keluar dari anggapan bahwa pengembangan hanya terjadi di ruang kelas.

70% experiential learning mencakup proyek strategis, tugas menantang, rotasi kerja, problem solving, penugasan lintas fungsi, dan pembelajaran dari kegagalan. **20% social learning** mencakup mentoring, coaching, komunitas praktik, peer learning, dan feedback. **10% formal learning** mencakup workshop, kursus, sertifikasi, e-learning, kuliah, dan seminar.

Model ini relevan karena banyak kompetensi strategis tidak dapat dibangun hanya melalui teori. Kepemimpinan, negosiasi, pengambilan keputusan, manajemen konflik, dan inovasi membutuhkan pengalaman. Namun, pengalaman tanpa refleksi juga dapat gagal menjadi pembelajaran. Karena itu, people development harus menggabungkan pengalaman, umpan balik, refleksi, dan konsep.

Dalam organisasi pendidikan tinggi, misalnya, dosen muda tidak cukup dikirim ke pelatihan pedagogi. Mereka perlu didampingi mentor, mengajar, mendapat observasi kelas, merevisi metode, melakukan riset, membangun jejaring, dan merefleksikan praktik akademiknya. Dalam perusahaan, calon pemimpin tidak cukup mengikuti leadership training; mereka perlu memimpin proyek nyata, menghadapi konflik, mengelola tim, dan mendapat coaching.

9. Kompetensi Masa Depan dan Reskilling

Kompetensi masa depan tidak hanya teknis. Teknologi berubah cepat, sehingga keterampilan teknis tertentu dapat cepat usang. Oleh sebab itu,

organisasi perlu membangun kombinasi antara hard skills, soft skills, digital skills, dan meta-skills. Meta-skills mencakup kemampuan belajar, berpikir kritis, adaptasi, kolaborasi, kreativitas, literasi data, etika, dan judgment.

WEF melaporkan bahwa skill gap tetap menjadi hambatan besar transformasi bisnis, dengan 63% pemberi kerja menyebutnya sebagai penghalang utama dalam mempersiapkan masa depan operasi. ([World Economic Forum](#)) Fakta ini memperkuat pentingnya reskilling dan upskilling sebagai agenda strategis, bukan program tambahan.

Reskilling berarti melatih seseorang untuk peran baru. Misalnya, staf administrasi dilatih menjadi analis data operasional. **Upskilling** berarti meningkatkan kemampuan dalam peran yang sama agar relevan dengan tuntutan baru. Misalnya, dosen meningkatkan kemampuan menggunakan AI dan learning analytics dalam pembelajaran. **Cross-skilling** berarti memperluas kemampuan lintas fungsi agar individu dapat bekerja lebih fleksibel.

Dalam konteks Indonesia, reskilling sangat penting untuk menghadapi digitalisasi, AI, otomasi, perubahan industri, dan tuntutan produktivitas. Banyak organisasi memiliki tenaga kerja berpengalaman tetapi belum siap digital. Alih-alih mengganti orang secara besar-besaran, organisasi dapat membangun strategi transisi: memetakan keterampilan, mengembangkan learning path, memberi proyek penerapan, dan mengukur perubahan kemampuan.

10. Human Capital Strategy: Dari Administrasi ke Arsitektur Nilai

Human capital strategy adalah rancangan menyeluruh tentang bagaimana organisasi memperoleh, mengembangkan, menggerakkan, mengukur, dan mempertahankan modal manusia untuk mencapai tujuan strategis. Jika talent management berfokus pada talenta dan people development berfokus pada pertumbuhan manusia, maka human capital strategy berfokus pada arsitektur sistem manusia secara keseluruhan.

Lepak dan Snell mengembangkan gagasan human resource architecture yang membedakan pengelolaan SDM berdasarkan nilai strategis dan keunikan human capital. Human capital yang bernilai tinggi dan unik sebaiknya dikelola melalui komitmen jangka panjang, pengembangan internal, dan relasi berbasis kepercayaan. Human capital yang bernilai tinggi tetapi tidak unik mungkin dapat diperoleh melalui pasar tenaga kerja. Human capital yang kurang strategis dapat dikelola melalui kontrak, outsourcing, atau standardisasi. ([Academy of Management Journals](#))

Pendekatan ini membantu organisasi mengalokasikan investasi SDM secara lebih cerdas. Tidak semua pekerjaan membutuhkan perlakuan yang sama. Namun, pembedaan ini harus dilakukan secara etis dan hati-hati. Organisasi tetap wajib menghargai martabat semua pekerja. Perbedaan strategi human capital bukan berarti merendahkan kelompok tertentu, melainkan memastikan investasi pengembangan disesuaikan dengan kontribusi strategis dan kebutuhan organisasi.

Human capital strategy mencakup beberapa komponen: perencanaan tenaga kerja, desain organisasi, arsitektur kompetensi, sistem karier, strategi pembelajaran, model kepemimpinan, budaya, penghargaan, workforce analytics, employee experience, dan tata kelola HR.

11. Strategic Workforce Planning

Strategic workforce planning adalah proses memperkirakan kebutuhan tenaga kerja masa depan berdasarkan strategi organisasi, lalu membandingkannya dengan kapasitas tenaga kerja saat ini. Tujuannya adalah memastikan organisasi tidak kekurangan atau kelebihan talenta kritis.

Perencanaan tenaga kerja strategis berbeda dari perencanaan jumlah pegawai tahunan. Ia bukan sekadar menghitung headcount, tetapi memetakan kapabilitas. Pertanyaannya bukan hanya "berapa orang yang dibutuhkan?", tetapi "kompetensi apa yang dibutuhkan?", "peran apa yang

akan berubah?", "pekerjaan apa yang akan otomatis?", "keterampilan apa yang harus dibangun?", "talenta mana yang berisiko keluar?", dan "posisi mana yang kritis bagi strategi?"

Dalam era AI, strategic workforce planning semakin penting karena pekerjaan berubah cepat. McKinsey menekankan bahwa strategic workforce planning membantu organisasi mengidentifikasi dan mengembangkan kapabilitas baru agar tenaga kerja siap menghadapi perubahan yang dibawa AI dan perubahan model bisnis. ([McKinsey & Company](#))

Langkah-langkah strategic workforce planning dapat mencakup:

1. memahami strategi bisnis;
2. mengidentifikasi kapabilitas strategis;
3. memetakan peran dan keterampilan saat ini;
4. memproyeksikan kebutuhan masa depan;
5. menganalisis gap;
6. merancang strategi build, buy, borrow, bot, atau redeploy;
7. mengukur hasil melalui KPI human capital.

12. Build, Buy, Borrow, Bot, dan Bind

Dalam human capital strategy, organisasi dapat menggunakan beberapa pilihan untuk memenuhi kebutuhan kapabilitas.

Build berarti mengembangkan talenta internal melalui pelatihan, mentoring, rotasi, dan proyek. Ini cocok untuk kapabilitas yang strategis, sulit dicari, dan memerlukan pemahaman budaya organisasi.

Buy berarti merekrut dari pasar tenaga kerja. Ini cocok ketika organisasi membutuhkan kapabilitas cepat atau keterampilan baru yang belum tersedia internal.

Borrow berarti menggunakan konsultan, freelancer, mitra, universitas, vendor, atau ekosistem eksternal. Ini cocok untuk kebutuhan sementara atau spesialisasi tertentu.

Bot berarti menggunakan otomasi, AI, robot, atau sistem digital untuk menggantikan atau memperkuat pekerjaan manusia. Namun, bot harus dipahami sebagai bagian dari desain kerja, bukan sekadar alat pengurangan biaya.

Bind berarti mempertahankan dan mengikat talenta melalui budaya, engagement, kompensasi, makna kerja, karier, fleksibilitas, dan kepemimpinan.

Strategi terbaik biasanya bukan memilih satu pendekatan, tetapi mengombinasikannya. Misalnya, organisasi dapat membeli talenta AI senior, membangun kompetensi data internal, meminjam keahlian konsultan untuk fase awal, menggunakan bot untuk otomasi proses, dan mengikat talenta melalui proyek bermakna.

13. Employee Experience dan Engagement

Employee experience adalah keseluruhan pengalaman karyawan selama berinteraksi dengan organisasi, mulai dari rekrutmen, onboarding, pekerjaan harian, kepemimpinan, teknologi, budaya, pembelajaran, karier, penghargaan, hingga exit. Employee experience penting karena talenta tidak hanya memilih pekerjaan berdasarkan gaji, tetapi juga berdasarkan makna, fleksibilitas, keadilan, pertumbuhan, dan kualitas kepemimpinan.

Engagement adalah tingkat keterlibatan emosional, kognitif, dan perilaku karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi. Karyawan yang engaged tidak hanya hadir secara fisik, tetapi juga memberi energi, ide, komitmen, dan usaha ekstra. Namun engagement tidak dapat dipaksakan melalui slogan. Ia tumbuh ketika karyawan merasa dihargai, memiliki tujuan, mendapat dukungan, dipercaya, dan melihat masa depan.

Dalam SDM strategis, employee experience harus dihubungkan dengan kinerja. Pengalaman karyawan yang baik meningkatkan retensi, kualitas layanan, inovasi, dan reputasi employer brand. Namun organisasi juga harus menghindari pendekatan yang terlalu kosmetik. Fasilitas kantor yang nyaman tidak cukup bila kepemimpinan buruk. Program wellness tidak cukup bila beban kerja tidak manusiawi. Platform digital tidak cukup bila proses kerja tetap birokratis.

14. Leadership Development sebagai Inti People Development

Kepemimpinan adalah salah satu leverage terbesar dalam human capital strategy. Pemimpin menentukan kualitas keputusan, budaya kerja, kepercayaan, motivasi, dan pembelajaran. Karena itu, leadership development tidak boleh hanya menjadi pelatihan tahunan, tetapi harus menjadi sistem pembentukan pemimpin.

Leadership development mencakup beberapa aspek. Pertama, pengembangan self-awareness. Pemimpin harus memahami kekuatan, kelemahan, nilai, dan dampaknya terhadap orang lain. Kedua, kemampuan berpikir strategis. Pemimpin harus mampu melihat sistem, tren, risiko, dan peluang. Ketiga, kemampuan mengelola manusia. Pemimpin harus dapat memberi umpan balik, membina, memotivasi, dan menyelesaikan konflik. Keempat, kemampuan memimpin perubahan. Pemimpin harus membantu organisasi melewati ketidakpastian. Kelima, integritas. Pemimpin harus menjadi teladan etika.

Dalam konteks digital dan AI, pemimpin juga perlu menjadi pembelajar. Mereka tidak harus menjadi ahli teknis, tetapi harus memahami implikasi teknologi terhadap pekerjaan, data, etika, pelanggan, dan strategi. Pemimpin yang tidak belajar akan menjadi hambatan transformasi.

15. Talent Analytics dan Human Capital Measurement

SDM strategis membutuhkan pengukuran. Namun pengukuran SDM harus melampaui angka administratif seperti jumlah karyawan, biaya pelatihan, tingkat absensi, atau turnover. Human capital measurement harus mampu menjawab bagaimana manusia menciptakan nilai.

Becker, Huselid, dan Ulrich melalui *The HR Scorecard* menekankan pentingnya menghubungkan HR dengan strategi dan kinerja. Buku tersebut menjelaskan pendekatan HR scorecard untuk mengukur kontribusi sistem HR terhadap strategi organisasi. ([Google Books](#))

Talent analytics dapat mencakup beberapa area:

- turnover prediction;
- quality of hire;
- learning effectiveness;
- leadership pipeline;
- succession readiness;
- employee engagement;
- pay equity;
- workforce productivity;
- internal mobility;
- skill gap analysis;
- diversity and inclusion;
- performance distribution;
- retention risk;
- workforce cost and value.

Namun, people analytics harus dikelola secara etis. Data karyawan sangat sensitif. Organisasi harus menjaga privasi, transparansi, fairness, dan

akuntabilitas. AI dalam HR dapat membantu seleksi, pengembangan, dan perencanaan tenaga kerja, tetapi juga dapat memperkuat bias jika data historis bias atau model tidak diaudit.

16. Strategi Retensi Talenta

Retensi talenta adalah kemampuan organisasi mempertahankan orang-orang kunci. Retensi tidak cukup dilakukan dengan kontrak atau kompensasi. Talenta yang baik biasanya memiliki pilihan. Mereka akan bertahan jika organisasi memberi alasan rasional dan emosional untuk tetap berkontribusi.

Faktor retensi mencakup kompensasi kompetitif, kesempatan berkembang, kualitas manajer, makna kerja, budaya sehat, fleksibilitas, penghargaan, otonomi, hubungan kerja, dan keadilan. Retensi juga dipengaruhi oleh psychological contract, yaitu ekspektasi tidak tertulis antara organisasi dan karyawan. Jika organisasi menjanjikan pengembangan tetapi tidak memberikannya, kepercayaan menurun.

Strategi retensi harus segmentatif. Talenta teknis, talenta kepemimpinan, talenta muda, talenta senior, dan talenta digital mungkin memiliki kebutuhan berbeda. Karyawan Gen Z mungkin lebih menghargai fleksibilitas, makna, pembelajaran, dan lingkungan kerja sehat. Karyawan senior mungkin lebih menghargai penghormatan, stabilitas, kontribusi bermakna, dan kesempatan mentoring.

Namun, retensi tidak berarti mempertahankan semua orang. Organisasi sehat juga perlu mengelola exit secara elegan. Karyawan yang tidak lagi cocok dapat dibantu melalui transisi yang adil. Alumni organisasi dapat menjadi jejaring strategis bila hubungan tetap baik.

17. Budaya Belajar dan Learning Organization

People development tidak akan berhasil jika organisasi tidak memiliki budaya belajar. Budaya belajar adalah kondisi ketika orang merasa aman untuk bertanya, mencoba, gagal secara terkendali, menerima umpan balik, berbagi pengetahuan, dan memperbaiki diri.

Budaya belajar berbeda dari budaya pelatihan. Budaya pelatihan berarti organisasi sering mengirim orang ke kelas. Budaya belajar berarti pekerjaan sehari-hari menjadi ruang pembelajaran. Rapat menjadi tempat refleksi. Kesalahan menjadi data perbaikan. Senior menjadi mentor. Data menjadi dasar keputusan. Umpan balik menjadi kebiasaan.

Dalam organisasi yang tidak memiliki budaya belajar, pelatihan menjadi formalitas. Orang mengikuti seminar, mendapat sertifikat, tetapi perilaku tidak berubah. Dalam organisasi yang memiliki budaya belajar, bahkan proyek gagal dapat menjadi aset pengetahuan.

Budaya belajar sangat penting dalam era AI karena pengetahuan teknis berubah cepat. Organisasi tidak dapat terus-menerus menunggu pelatihan formal. Karyawan harus memiliki learning agility, yaitu kemampuan belajar dari pengalaman, menerima umpan balik, dan beradaptasi dengan situasi baru.

18. SDM Strategis dalam Era AI dan Digital HR

AI mengubah HR dalam dua arah. Pertama, AI mengubah pekerjaan yang harus dikelola HR. Banyak pekerjaan akan mengalami otomasi sebagian, augmentasi, atau transformasi kompetensi. Kedua, AI mengubah cara HR bekerja, misalnya dalam talent sourcing, screening, learning recommendation, sentiment analysis, workforce planning, dan chatbot layanan HR.

WEF menyatakan bahwa transformasi pekerjaan menuju 2030 dipengaruhi oleh makrotren seperti teknologi, transisi hijau, demografi, dan fragmentasi

gloeconomic. ([World Economic Forum](#)) Dalam konteks ini, HR harus menjadi navigator perubahan kerja.

Digital HR harus berhati-hati agar tidak menjadi digitalisasi administratif semata. Mengubah formulir kertas menjadi aplikasi tidak otomatis strategis. HR digital menjadi strategis bila membantu organisasi mengambil keputusan lebih baik tentang talenta, kompetensi, risiko, dan budaya.

Beberapa agenda digital HR meliputi:

- skills taxonomy;
- digital learning platform;
- AI-enabled career pathing;
- workforce analytics dashboard;
- employee listening system;
- automated HR services;
- performance management digital;
- internal talent marketplace;
- predictive attrition model;
- ethical AI governance.

Namun, teknologi HR harus tetap human-centered. SDM strategis bukan mengganti manusia dengan algoritma, tetapi menggunakan teknologi untuk memperkuat keputusan manusia secara adil, transparan, dan bertanggung jawab.

19. SDM Strategis di Organisasi Pendidikan Tinggi

Perguruan tinggi memiliki karakteristik SDM yang khas. Talenta utamanya bukan hanya tenaga administratif, tetapi dosen, peneliti, pembimbing,

pengelola akademik, pengembang kurikulum, laboran, pustakawan, teknolog pembelajaran, dan pemimpin akademik. Human capital strategy di perguruan tinggi harus menghubungkan kualitas dosen, riset, pengajaran, layanan mahasiswa, akreditasi, jejaring industri, dan reputasi institusi.

Talent management di perguruan tinggi mencakup rekrutmen dosen berkualitas, pengembangan karier akademik, mentoring dosen muda, peningkatan publikasi, pelatihan pedagogi digital, pengembangan kepemimpinan akademik, dan suksesi jabatan struktural. People development mencakup peningkatan kemampuan riset, penggunaan AI dalam pembelajaran, metodologi penelitian, publikasi internasional, pengabdian masyarakat, dan kolaborasi lintas disiplin.

Tantangan perguruan tinggi adalah menyeimbangkan budaya akademik dan tuntutan manajerial. Dosen membutuhkan otonomi akademik, tetapi institusi juga membutuhkan standar kinerja. Human capital strategy harus menghindari pendekatan birokratis yang hanya mengukur angka administrasi. Ukuran kinerja harus mencakup kualitas pembelajaran, dampak riset, kontribusi sosial, etika akademik, dan pembentukan karakter mahasiswa.

20. SDM Strategis di Rumah Sakit dan Layanan Kesehatan

Rumah sakit sangat bergantung pada human capital karena kualitas layanan ditentukan oleh kompetensi klinis, komunikasi, empati, koordinasi tim, keselamatan pasien, dan kepemimpinan. Talent management di rumah sakit mencakup dokter spesialis, perawat, tenaga farmasi, laboratorium, manajer mutu, analis data kesehatan, dan administrator layanan.

People development di rumah sakit harus menggabungkan kompetensi teknis, patient safety, komunikasi, kolaborasi interprofesional, etika, dan penggunaan teknologi medis. Kesalahan layanan kesehatan sering bukan

hanya akibat kurang kompetensi individu, tetapi kegagalan sistem, komunikasi, koordinasi, dan budaya keselamatan.

Human capital strategy rumah sakit perlu menempatkan keselamatan pasien sebagai pusat. Retensi tenaga medis juga menjadi isu penting karena burnout, beban kerja, dan tekanan emosional tinggi. Strategi SDM harus mencakup kesejahteraan, jadwal kerja sehat, dukungan psikologis, pembelajaran klinis, dan kepemimpinan yang empatik.

21. SDM Strategis di Perusahaan Bisnis

Dalam perusahaan bisnis, SDM strategis harus dikaitkan langsung dengan model bisnis. Perusahaan yang bersaing melalui inovasi membutuhkan talenta kreatif, budaya eksperimen, dan struktur fleksibel. Perusahaan yang bersaing melalui biaya membutuhkan produktivitas, disiplin proses, dan keterampilan operasional. Perusahaan yang bersaing melalui layanan membutuhkan employee experience yang kuat karena pengalaman pelanggan sering mencerminkan pengalaman karyawan.

Human capital strategy bisnis harus menjawab pertanyaan: kapabilitas apa yang membedakan kita dari pesaing? Apakah keunggulan kita ada pada teknologi, layanan, merek, distribusi, efisiensi, inovasi, atau relasi pelanggan? Setelah itu, HR harus membangun sistem talenta yang sesuai.

Misalnya, perusahaan e-commerce membutuhkan data analytics, platform operations, logistics talent, customer experience, cybersecurity, dan agile leadership. Perusahaan manufaktur membutuhkan operational excellence, quality culture, lean capability, supervisor kuat, dan supply chain competence. Perusahaan jasa keuangan membutuhkan risk culture, compliance, digital banking, customer trust, dan data governance.

22. Tantangan Implementasi SDM Strategis

Meskipun konsep SDM strategis menarik, implementasinya sering menghadapi hambatan.

Pertama, HR masih dipandang administratif. Jika pimpinan organisasi tidak melihat manusia sebagai aset strategis, HR akan sulit menjadi mitra strategis. Kedua, data SDM sering lemah. Banyak organisasi tidak memiliki peta kompetensi, data skill, data kinerja valid, atau talent inventory. Ketiga, budaya organisasi tidak mendukung pengembangan. Karyawan takut mencoba, pimpinan tidak memberi coaching, dan pelatihan dianggap formalitas.

Keempat, sistem insentif tidak selaras. Organisasi menyatakan kolaborasi, tetapi memberi penghargaan individual ekstrem. Organisasi menyatakan inovasi, tetapi menghukum kegagalan. Kelima, pengembangan tidak terhubung dengan karier. Karyawan mengikuti pelatihan, tetapi tidak ada peluang menerapkan. Keenam, talent management menjadi elitis. Jika hanya kelompok kecil disebut talenta, karyawan lain dapat merasa diabaikan.

Ketujuh, penggunaan AI dalam HR dapat menimbulkan bias dan ketidakpercayaan. Algoritma seleksi atau penilaian yang tidak transparan dapat merugikan kelompok tertentu. Karena itu, governance sangat penting.

23. Kerangka Implementasi SDM Strategis

Implementasi SDM strategis dapat dilakukan melalui beberapa tahap.

23.1 Menentukan Arah Strategis Organisasi

HR harus memahami strategi organisasi. Tanpa pemahaman strategi, HR hanya menjalankan program generik. Pertanyaannya: organisasi ingin tumbuh ke mana? Apa prioritas strategis tiga sampai lima tahun? Apa tantangan pasar, teknologi, dan regulasi?

23.2 Mengidentifikasi Kapabilitas Strategis

Setelah strategi jelas, organisasi harus mengidentifikasi kapabilitas manusia yang diperlukan. Kapabilitas dapat berupa digital literacy, customer centricity, innovation capability, operational excellence, leadership, research capability, atau risk management.

23.3 Memetakan Talenta dan Kompetensi

Organisasi perlu memiliki talent inventory dan skill map. Siapa memiliki kompetensi apa? Siapa siap dipromosikan? Siapa berisiko keluar? Siapa perlu dikembangkan? Data ini harus diperbarui berkala.

23.4 Menyusun Talent Management System

Sistem ini mencakup akuisisi, identifikasi, pengembangan, deployment, retensi, dan suksesi. Sistem harus adil, transparan, dan berbasis data.

23.5 Membangun Learning Ecosystem

Learning ecosystem mencakup platform digital, komunitas praktik, mentoring, coaching, proyek, kurikulum internal, dan budaya feedback. Pembelajaran harus dekat dengan pekerjaan.

23.6 Mengintegrasikan HR Analytics

HR analytics digunakan untuk membaca tren, memprediksi risiko, dan mengevaluasi dampak. Namun analitik harus disertai etika data.

23.7 Mengukur Dampak Strategis

Ukuran keberhasilan SDM strategis bukan hanya jumlah pelatihan atau biaya HR, tetapi dampak pada produktivitas, inovasi, retensi, engagement, kualitas layanan, kepemimpinan, dan kinerja organisasi.

24. Model Konseptual SDM Strategis

Model konseptual SDM strategis dapat dirumuskan sebagai berikut:

Strategi Organisasi → Kapabilitas Strategis → Talent Management → People Development → Human Capital Outcomes → Kinerja Organisasi

Strategi organisasi menentukan kapabilitas apa yang dibutuhkan. Kapabilitas strategis diterjemahkan menjadi kebutuhan talenta. Talent management memastikan orang yang tepat tersedia dan ditempatkan pada posisi kunci. People development memastikan kompetensi dan kepemimpinan terus tumbuh. Human capital outcomes muncul dalam bentuk engagement, kompetensi, agility, retensi, budaya belajar, dan leadership pipeline. Semua itu berdampak pada kinerja organisasi, inovasi, produktivitas, layanan, dan keberlanjutan.

Model ini juga memiliki umpan balik. Kinerja organisasi memberi informasi bagi perbaikan strategi SDM. Jika inovasi rendah, mungkin organisasi perlu memperbaiki budaya, rekrutmen, insentif, atau pembelajaran. Jika turnover tinggi, organisasi perlu menganalisis kepemimpinan, kompensasi, beban kerja, dan karier.

25. Studi Kasus Naratif: Transformasi SDM di Perguruan Tinggi

Sebuah perguruan tinggi swasta ingin meningkatkan reputasi akademik, akreditasi, dan kualitas pembelajaran digital. Selama ini HR lebih banyak mengurus administrasi dosen dan tenaga kependidikan. Pelatihan dilakukan sesekali, tetapi tidak terhubung dengan strategi institusi.

Pimpinan kemudian menetapkan human capital strategy. Pertama, kampus mengidentifikasi kapabilitas strategis: pedagogi digital, riset terapan, publikasi ilmiah, kolaborasi industri, pelayanan mahasiswa, dan kepemimpinan akademik. Kedua, kampus memetakan dosen berdasarkan bidang keahlian, produktivitas riset, kemampuan mengajar, potensi kepemimpinan, dan kesiapan digital. Ketiga, kampus membangun talent pool untuk calon ketua program studi, peneliti unggulan, dan pengembang kurikulum digital.

People development dilakukan melalui mentoring dosen muda, klinik penulisan artikel, pelatihan AI untuk pembelajaran, workshop metode riset, dan proyek kolaborasi industri. Dosen senior diberi peran sebagai mentor.

Dosen muda diberi ruang memimpin inovasi pembelajaran. Evaluasi tidak hanya mengukur jumlah pelatihan, tetapi perubahan kualitas RPS, penggunaan LMS, publikasi, kepuasan mahasiswa, dan kolaborasi eksternal.

Dalam tiga tahun, kampus tidak hanya memiliki sistem HR lebih rapi, tetapi juga budaya belajar lebih kuat. Kasus ini menunjukkan bahwa human capital strategy mengubah HR dari fungsi administratif menjadi mesin pengembangan kapabilitas akademik.

26. Studi Kasus Naratif: Perusahaan Manufaktur Menghadapi Digitalisasi

Sebuah perusahaan manufaktur menghadapi tekanan efisiensi dan persaingan global. Pimpinan ingin mengadopsi automation, predictive maintenance, dan data analytics. Namun, sebagian supervisor dan operator belum siap digital. Jika perusahaan hanya membeli mesin baru, transformasi akan gagal.

HR bersama operasi menyusun strategic workforce planning. Mereka memetakan pekerjaan yang akan berubah, keterampilan yang dibutuhkan, dan kelompok karyawan yang perlu reskilling. Operator senior dilatih membaca dashboard mesin. Supervisor dilatih problem-solving berbasis data. Engineer muda dilibatkan dalam proyek predictive maintenance. Perusahaan merekrut data analyst, tetapi juga membangun data literacy internal.

Talent management diarahkan pada posisi kunci: production supervisor, maintenance planner, quality engineer, data analyst, dan continuous improvement leader. People development dilakukan melalui kombinasi pelatihan, proyek nyata, coaching, dan komunitas kaizen digital. Retensi diperkuat dengan jalur karier teknis agar karyawan ahli tidak harus menjadi manajer untuk dihargai.

Hasilnya, digitalisasi tidak dipersepsikan sebagai ancaman semata, tetapi sebagai kesempatan peningkatan kompetensi. Kasus ini menunjukkan bahwa teknologi dan human capital harus dirancang bersama.

27. Indikator Kinerja SDM Strategis

KPI SDM strategis harus mencerminkan kontribusi manusia terhadap nilai organisasi. Beberapa indikator penting antara lain:

• Dimensi	• Indikator	• Makna Strategis
• Talent Acquisition	• Quality of hire, time to fill, offer acceptance rate	• Efektivitas menarik talenta
• Talent Development	• Learning transfer, skill acquisition, internal mobility	• Pertumbuhan kompetensi
• Leadership	• Succession coverage, leadership readiness	• Kesiapan pemimpin masa depan
• Engagement	• Engagement score, eNPS, participation rate	• Keterikatan psikologis
• Retention	• Turnover critical talent, retention risk	• Kemampuan mempertahankan talenta
• Productivity	• Revenue per employee, output per FTE	• Efisiensi kontribusi manusia
• Capability	• Skill gap index, certification rate	• Kesiapan kapabilitas
• Culture	• Psychological safety, collaboration index	• Kualitas lingkungan kerja
• Diversity & Inclusion	• Representation, pay equity, inclusion score	• Keadilan dan keberagaman
• Learning Agility	• Reskilling completion, deployment to new roles	• Kesiapan perubahan

KPI harus digunakan untuk belajar, bukan sekadar menghukum. Jika turnover tinggi, organisasi perlu mencari penyebab sistemik. Jika learning transfer rendah, pelatihan perlu didesain ulang. Jika succession readiness rendah, leadership pipeline harus diperkuat.

28. Prinsip Etika dalam SDM Strategis

SDM strategis harus berlandaskan etika karena manusia bukan sekadar aset ekonomi. Mereka memiliki martabat, aspirasi, keluarga, kesehatan, identitas, dan hak. Human capital strategy yang terlalu instrumental dapat mereduksi manusia menjadi angka produktivitas.

Ada beberapa prinsip etika yang perlu dijaga. Pertama, keadilan dalam seleksi, promosi, kompensasi, dan pengembangan. Kedua, transparansi dalam penggunaan data karyawan. Ketiga, non-diskriminasi dalam talent management. Keempat, keseimbangan antara kinerja dan kesejahteraan. Kelima, penghormatan terhadap privasi. Keenam, tanggung jawab organisasi dalam reskilling ketika teknologi mengubah pekerjaan.

AI dalam HR harus diaudit untuk bias. Keputusan penting seperti seleksi, promosi, dan pemutusan hubungan kerja tidak boleh sepenuhnya diserahkan pada algoritma tanpa pengawasan manusia. HR strategis harus menggabungkan data dan kebijaksanaan etis.

29. SDM Strategis dalam Konteks Indonesia

Indonesia memiliki tantangan dan peluang besar dalam human capital. Bonus demografi, pertumbuhan ekonomi digital, kebutuhan produktivitas, transformasi industri, dan integrasi ASEAN menuntut pengembangan SDM yang lebih strategis. Namun, banyak organisasi masih menghadapi masalah mismatch keterampilan, budaya birokratis, rendahnya investasi pelatihan, dan kesenjangan digital.

Dalam konteks Indonesia, SDM strategis perlu memperhatikan nilai kolektif, relasi sosial, senioritas, harmoni, dan kepemimpinan paternalistik. Nilai-nilai ini dapat menjadi kekuatan bila diarahkan pada gotong royong, loyalitas, mentoring, dan budaya belajar. Namun, dapat menjadi hambatan bila menghambat meritokrasi, kritik konstruktif, atau inovasi.

Strategi SDM di Indonesia perlu menggabungkan pendekatan global dan kearifan lokal. Talent management harus berbasis merit tetapi tetap menghargai relasi manusiawi. People development harus mendorong digital skill tetapi juga karakter, etika, dan kolaborasi. Human capital strategy harus mendukung produktivitas tetapi juga kesejahteraan dan keadilan.

30. Kesimpulan

SDM strategis adalah paradigma penting dalam manajemen modern. Organisasi tidak dapat lagi mengandalkan modal finansial, teknologi, atau struktur formal semata. Keunggulan jangka panjang sangat ditentukan oleh kualitas manusia, sistem talenta, budaya belajar, kepemimpinan, dan kemampuan organisasi mengembangkan kapabilitas baru.

Talent management membantu organisasi mengidentifikasi posisi kunci, membangun talent pool, menempatkan orang tepat pada peran strategis, dan menjaga kesinambungan kepemimpinan. People development memastikan manusia terus belajar, tumbuh, beradaptasi, dan siap menghadapi masa depan. Human capital strategy menghubungkan seluruh investasi manusia dengan strategi organisasi, kinerja, inovasi, dan keberlanjutan.

Dalam era AI dan perubahan cepat, SDM strategis harus semakin berbasis data tetapi tetap manusiawi. Organisasi perlu membangun skills-based workforce planning, reskilling, upskilling, digital HR, employee experience, dan leadership development. Namun, semua itu harus dilakukan dengan etika, keadilan, dan penghormatan terhadap martabat manusia.

Inti dari SDM strategis dapat dirumuskan secara sederhana: organisasi unggul bukan hanya karena memiliki orang pintar, tetapi karena mampu menempatkan, mengembangkan, memotivasi, dan menghubungkan orang-orang tersebut dalam sistem kerja yang bermakna dan produktif. Manusia bukan sekadar sumber daya; manusia adalah sumber nilai, pembelajaran, inovasi, dan masa depan organisasi.

Glossarium

Ability–Motivation–Opportunity (AMO)

Kerangka yang menjelaskan bahwa kinerja dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dan kesempatan untuk berkontribusi.

Career Development

Proses pengembangan karier individu melalui perencanaan, pembelajaran, pengalaman, dan mobilitas.

Coaching

Pendampingan pengembangan yang membantu individu meningkatkan kinerja, refleksi, dan potensi melalui dialog terarah.

Critical Roles

Posisi atau peran yang memiliki dampak besar terhadap pencapaian strategi organisasi.

Digital HR

Penggunaan teknologi digital, data, dan AI untuk meningkatkan layanan dan keputusan SDM.

Employee Engagement

Tingkat keterlibatan emosional, kognitif, dan perilaku karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi.

Employee Experience

Keseluruhan pengalaman karyawan selama berinteraksi dengan organisasi.

Employer Branding

Reputasi organisasi sebagai tempat kerja yang menarik bagi talenta.

High-Performance Work Systems

Kumpulan praktik HR yang saling mendukung untuk meningkatkan kompetensi, motivasi, partisipasi, dan kinerja.

Human Capital

Pengetahuan, keterampilan, kemampuan, pengalaman, nilai, dan kapasitas belajar manusia yang menciptakan nilai.

Human Capital Strategy

Arsitektur strategis untuk mengelola modal manusia agar selaras dengan strategi organisasi.

Learning Agility

Kemampuan belajar cepat dari pengalaman dan menerapkan pembelajaran pada situasi baru.

Mentoring

Relasi pembelajaran antara individu berpengalaman dan individu yang sedang berkembang.

People Analytics

Penggunaan data dan analitik untuk memahami, memprediksi, dan meningkatkan keputusan SDM.

People Development

Proses sistematis untuk mengembangkan kompetensi, karakter, kepemimpinan, dan kesiapan masa depan manusia.

Reskilling

Pengembangan keterampilan baru agar seseorang dapat menjalankan peran baru.

Retention

Kemampuan organisasi mempertahankan karyawan, terutama talenta kritis.

Strategic Human Resource Management

Pendekatan HR yang menyelaraskan praktik SDM dengan strategi organisasi.

Strategic Workforce Planning

Perencanaan kebutuhan tenaga kerja masa depan berdasarkan strategi, kapabilitas, dan skenario perubahan.

Succession Planning

Proses menyiapkan penerus untuk posisi kunci organisasi.

Talent Acquisition

Proses strategis menarik, menyeleksi, dan merekrut talenta yang sesuai kebutuhan organisasi.

Talent Management

Sistem untuk mengidentifikasi, menarik, mengembangkan, menempatkan, dan mempertahankan talenta.

Talent Pool

Kelompok individu yang dipersiapkan untuk peran strategis atau posisi kunci.

Upskilling

Peningkatan keterampilan agar seseorang lebih efektif dalam peran yang sedang dijalankan.

Workforce Analytics

Analisis data tenaga kerja untuk mendukung keputusan strategis mengenai SDM.

Daftar Pustaka APA 7

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451–474. DOI: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163505
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. DOI: 10.1177/014920639101700108
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Harvard Business School Press. DOI tidak tersedia.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67–94. DOI: 10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x
- Boxall, P. (2000). Strategic human resource management: Where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Reviews*, 2(2), 183–203. DOI: 10.1111/1468-2370.00037
- Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, 86(3), 74–81. DOI tidak tersedia.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. DOI: 10.1016/j.hrmr.2009.04.001
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501–528. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835. DOI: 10.5465/256713

Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of "talent" in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290–300. DOI: 10.1016/j.hrmr.2013.05.002

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. DOI: 10.5465/256741

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. DOI: 10.5465/amj.2011.0088

Kraiger, K., Ford, J. K., & Salas, E. (1993). Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 311–328. DOI: 10.1037/0021-9010.78.2.311

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. DOI: 10.5465/AMR.1999.1580439

Noe, R. A., & Wilk, S. L. (1993). Investigation of the factors that influence employees' participation in development activities. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 291–302. DOI: 10.1037/0021-9010.78.2.291

Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48(5), 745–768. DOI: 10.1002/hrm.20315

Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). A review of talent management: "Infancy or adolescence?" *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1744–1761. DOI: 10.1080/09585192.2013.777543

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

Copilot for this article: ChatGPT, Access date: 13 Juni 2026. Author's account ([Rudy C Tarumingkeng](#)). <https://chatgpt.com/c/6a2cee2b-3164-83ec-93a9-372bbc212df0>