



Perencanaan Msdm Secara Global dan Perbedaan Praktik di Berbagai Negara, Aktivitas Bisnis Internasional Mempengaruhi MSDM

Iskandar Muda Nasution^{1*}, Suhendri², Marzuti Isra³, Purjianto⁴, Diki Surya Darma⁵, Muhammad Darmawansyah⁶, Muhammad Teguh Juliansyah⁷, Nicolas Sinaga⁸, Frenly Ricardo Simamora⁹

¹⁻⁹ Institut Teknologi Sawit Indonesia, Deli Serdang, Indonesia

Email: iskandarmudanasution@gmail.com¹, marzuti_isra@itsi.ac.id³, dikysuryadarma05@gmail.com⁵, Muhammaddarmawansyah79@gmail.com⁶, teguhjuliansyahh23@gmail.com⁷, nicolas28irc@gmail.com⁸, frenlyricardo8@gmail.com⁹

*Penulis Korespondensi: iskandarmudanasution@gmail.com

Abstract. *This study examines global Human Resource Management (HRM) planning, the differences in HRM practices across countries, and the impact of international business activities on HRM management strategies. The method used is a literature review with a qualitative descriptive approach through an analysis of literature related to Strategic Human Resource Management (SHRM). The results show that SHRM plays a vital role in aligning HRM strategies with organizational business strategies amidst global challenges. Human resource development, job analysis, and workforce forecasting are found to be key factors in improving organizational effectiveness. Furthermore, the application of the principle of equal employment opportunity contributes to the creation of a fair and professional work environment. Overall, strategic and integrated HRM planning is a crucial element in increasing organizational competitiveness in the era of globalization, where flexibility and responsiveness to market and technological changes are key to success in HRM management at the international level.*

Keywords: *Equal Employment Opportunity; Global HRM; HRM Planning; International Business; SHRM.*

Abstrak. Penelitian ini membahas perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) secara global, serta perbedaan praktik MSDM di berbagai negara dan pengaruh aktivitas bisnis internasional terhadap strategi pengelolaan SDM. Metode yang digunakan adalah studi kepustakaan dengan pendekatan deskriptif kualitatif melalui analisis literatur terkait Strategic Human Resource Management (SHRM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa SHRM memiliki peran vital dalam menyelaraskan strategi SDM dengan strategi bisnis organisasi di tengah tantangan global. Pengembangan SDM, analisis jabatan, dan peramalan tenaga kerja ditemukan sebagai faktor kunci yang meningkatkan efektivitas organisasi. Selain itu, penerapan prinsip equal employment opportunity (kesetaraan kesempatan kerja) turut mendukung terciptanya lingkungan kerja yang adil dan profesional. Secara keseluruhan, perencanaan SDM yang strategis dan terintegrasi menjadi elemen krusial untuk meningkatkan daya saing organisasi di era globalisasi, di mana fleksibilitas dan responsivitas terhadap perubahan pasar dan teknologi menjadi kunci keberhasilan dalam pengelolaan sumber daya manusia di tingkat internasional.

Kata Kunci: Bisnis Internasional; MSDM Global; Peluang Kerja Setara; Perencanaan SDM; SHRM.

1. LATAR BELAKANG

Globalisasi, revolusi teknologi, serta dinamika persaingan bisnis internasional mendorong organisasi untuk mengembangkan strategi pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang lebih adaptif dan berorientasi jangka panjang. Dalam konteks ini, SDM tidak lagi dipandang sebagai fungsi administratif semata, melainkan sebagai aset strategis yang berperan penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Keberhasilan organisasi modern sangat ditentukan oleh kemampuan dalam merencanakan, mengembangkan, serta mengelola SDM secara efektif dan terintegrasi dengan strategi bisnis global.

Perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompleks menuntut organisasi untuk menerapkan *Strategic Human Resource Management* (SHRM), yaitu pendekatan pengelolaan SDM yang memastikan seluruh kebijakan dan praktik HR selaras dengan arah strategis perusahaan. SHRM menegaskan bahwa keputusan terkait rekrutmen, pelatihan, manajemen kinerja, dan kompensasi harus mendukung pencapaian tujuan jangka panjang organisasi. Penyelarasan tersebut menjadi penting terutama bagi perusahaan yang beroperasi secara global dan menghadapi beragam tantangan lintas negara, seperti perbedaan budaya, regulasi ketenagakerjaan, dan dinamika pasar tenaga kerja internasional.

Selain penyelarasan strategi, praktik MSDM di berbagai negara juga menunjukkan variasi akibat perbedaan sistem ekonomi, struktur sosial, nilai budaya, serta model regulasi ketenagakerjaan. Perbedaan ini turut memengaruhi bagaimana organisasi merancang kebijakan HR, termasuk dalam pengembangan SDM, analisis jabatan, perencanaan tenaga kerja masa depan, serta penerapan prinsip kesetaraan kesempatan kerja (*equal employment opportunity*). Pemahaman mengenai perbedaan praktik MSDM antar negara menjadi penting agar organisasi multinasional dapat menyusun strategi HR yang relevan dengan konteks global namun tetap responsif terhadap kondisi lokal.

Di sisi lain, aktivitas bisnis internasional memberikan dampak yang signifikan terhadap pengelolaan SDM. Mobilitas tenaga kerja global, tuntutan kompetensi lintas budaya, serta kebutuhan akan talenta global menjadikan fungsi HR semakin kompleks. HR tidak hanya berperan dalam pengelolaan karyawan, tetapi juga sebagai mitra strategis dalam memastikan organisasi mampu bersaing di pasar internasional melalui pengembangan kapabilitas SDM yang unggul dan berkelanjutan.

Berdasarkan urgensi tersebut, penelitian ini mengkaji konsep perencanaan MSDM secara global, perbedaan praktik MSDM antar negara, serta bagaimana aktivitas bisnis internasional memengaruhi strategi pengelolaan SDM. Kajian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman komprehensif mengenai peran strategis SDM dalam mendukung daya saing organisasi di era global yang semakin dinamis.

2. KAJIAN TEORITIS

Strategic Human Resource Management (SHRM)

Strategic Human Resource Management (SHRM) merupakan pendekatan pengelolaan sumber daya manusia yang menekankan integrasi antara strategi SDM dan strategi bisnis organisasi. SHRM memandang SDM sebagai aset strategis yang memiliki kontribusi langsung terhadap keunggulan kompetitif organisasi. Menurut Armstrong & Taylor (2023), SHRM

bertujuan memastikan bahwa praktik-praktik HR seperti rekrutmen, pelatihan, pengembangan karier, penilaian kinerja, dan kompensasi—dirancang untuk mendukung arah strategis organisasi. Dengan demikian, setiap keputusan terkait pengelolaan SDM harus selaras dengan visi, misi, dan tujuan jangka panjang perusahaan.

Penyelarasan Strategi SDM dan Strategi Bisnis

Penyelarasan strategi SDM dengan strategi bisnis merupakan prinsip utama dalam SHRM. Schuler dan Jackson menjelaskan bahwa keselarasan ini memastikan organisasi memiliki kompetensi yang tepat untuk menjalankan strategi bisnis secara efektif. Ketidaksesuaian antara kebutuhan strategis organisasi dan kapasitas SDM dapat menimbulkan hambatan dalam implementasi strategi. Oleh karena itu, organisasi perlu merancang sistem manajemen tenaga kerja yang mendukung strategi kompetitif, seperti inovasi, efisiensi biaya, atau diferensiasi produk. Penyelarasan ini semakin penting dalam lingkungan global yang kompleks dan dinamis, di mana perubahan pasar dapat terjadi sangat cepat.

Peran SDM sebagai Mitra Strategis

Transformasi fungsi SDM dari administratif ke strategis merupakan fenomena yang banyak dibahas dalam literatur MSDM modern. Ulrich (2024) menegaskan bahwa SDM harus berperan sebagai *strategic partner* yang terlibat dalam perumusan dan implementasi strategi organisasi. Sebagai mitra strategis, fungsi SDM bertanggung jawab dalam mengidentifikasi kebutuhan kompetensi masa depan, mengembangkan sistem manajemen kinerja yang mendukung tujuan bisnis, serta melakukan manajemen perubahan (*change management*). Peran ini menjadi semakin penting dalam perusahaan multinasional yang menghadapi perbedaan budaya, regulasi ketenagakerjaan, serta mobilitas talenta global.

Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan SDM merupakan proses yang ditujukan untuk meningkatkan kompetensi, keterampilan, dan kapabilitas karyawan agar mampu menghadapi tuntutan pekerjaan yang terus berubah. Menurut Werner & DeSimone (2023), pengembangan SDM mencakup pelatihan, pengembangan karier, serta pembelajaran berkelanjutan. Program pelatihan dirancang untuk meningkatkan kemampuan teknis, sedangkan pengembangan karier fokus pada persiapan karyawan untuk posisi yang lebih tinggi. Pengembangan SDM yang efektif harus didasarkan pada analisis kebutuhan organisasi serta perkembangan lingkungan bisnis global yang menuntut tenaga kerja adaptif, inovatif, dan kompeten.

Analisis Jabatan dan Peramalan Tenaga Kerja

Analisis jabatan adalah proses sistematis untuk mengidentifikasi tugas, tanggung jawab, serta kompetensi yang diperlukan dalam suatu pekerjaan. Hasil analisis jabatan digunakan

sebagai dasar dalam proses rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan penilaian kinerja. Dalam konteks SHRM, analisis jabatan membantu organisasi memastikan bahwa setiap posisi diisi oleh individu yang memiliki kompetensi yang relevan dengan tujuan strategis organisasi.

Sementara itu, peramalan tenaga kerja (*workforce forecasting*) merupakan proses memprediksi kebutuhan SDM di masa depan berdasarkan strategi organisasi. Noe et al. (2024) menjelaskan bahwa peramalan tenaga kerja memungkinkan organisasi mengantisipasi kekurangan maupun kelebihan tenaga kerja, sehingga dapat merencanakan tindakan strategis seperti rekrutmen, pelatihan, atau restrukturisasi.

Peluang Kerja yang Setara (*Equal Employment Opportunity*)

Konsep peluang kerja yang setara (*equal employment opportunity*) menekankan bahwa setiap individu harus memperoleh akses yang sama terhadap kesempatan kerja tanpa diskriminasi atas dasar gender, ras, usia, agama, atau latar belakang lainnya. Prinsip ini penting untuk memastikan keadilan, inklusivitas, serta keberagaman dalam organisasi. Dessler (2023) menjelaskan bahwa kebijakan HR yang berlandaskan EEO dapat meningkatkan komitmen dan motivasi kerja karyawan, sekaligus memperkuat citra organisasi di mata publik.

Perbedaan perlakuan antar karyawan tetap diperbolehkan sejauh didasarkan pada kinerja, kompetensi, dan kontribusi, bukan karakteristik yang bersifat diskriminatif. Dengan demikian, EEO tidak hanya mendorong keadilan, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang profesional dan produktif.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode studi kepustakaan (*library research*) yang bertujuan menganalisis konsep perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) secara global, perbedaan praktik MSDM antar negara, serta pengaruh aktivitas bisnis internasional terhadap strategi SDM. Data penelitian berasal dari dokumen makalah utama dan berbagai sumber sekunder berupa buku-buku MSDM, jurnal internasional, laporan organisasi global, serta literatur relevan lainnya. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan analisis deskriptif, yaitu dengan mengorganisasi, menelaah, dan mensintesis teori dari berbagai sumber untuk menghasilkan pemahaman komprehensif terkait topik penelitian.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Konsep *Strategic Human Resource Management* (SHRM)

Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa SHRM merupakan pendekatan pengelolaan SDM yang menekankan integrasi antara kebijakan SDM dengan strategi bisnis organisasi. SHRM memandang bahwa SDM tidak lagi hanya berfungsi administratif, tetapi berperan langsung dalam pencapaian tujuan strategis perusahaan. Pengelolaan SDM harus dirancang secara sistematis agar selaras dengan visi, misi, dan arah jangka panjang organisasi. Dalam konteks global, peran SHRM semakin penting mengingat organisasi menghadapi persaingan yang ketat, perubahan teknologi yang cepat, serta kebutuhan tenaga kerja dengan kompetensi yang tinggi.

Penyelarasan Strategi SDM dan Strategi Bisnis

Pembahasan menunjukkan bahwa penyelarasan strategi SDM dan strategi bisnis merupakan inti dari penerapan SHRM. Organisasi yang mampu menyinkronkan kebutuhan tenaga kerja dengan arah strategis perusahaan akan lebih adaptif dalam menghadapi dinamika bisnis. Misalnya, ketika organisasi menerapkan strategi ekspansi, perencanaan tenaga kerja harus mencakup penambahan SDM, peningkatan kompetensi, serta pengembangan pemimpin masa depan. Hasil kajian menunjukkan bahwa tanpa penyelarasan ini, strategi bisnis berpotensi gagal karena tidak didukung oleh kapasitas SDM yang memadai.

Peran SDM sebagai Mitra Strategis

Analisis literatur menegaskan bahwa SDM kini berfungsi sebagai mitra strategis (*strategic partner*). Peran ini meliputi keterlibatan dalam penyusunan strategi organisasi, pengelolaan perubahan, serta pengembangan talenta yang mendukung keberlanjutan bisnis. Dalam perusahaan multinasional, fungsi SDM juga berperan dalam memastikan kesesuaian kebijakan HR dengan konteks budaya dan regulasi di setiap negara. Hasil kajian memperlihatkan bahwa perusahaan yang menempatkan SDM sebagai mitra strategis memiliki tingkat keberhasilan yang lebih tinggi dalam implementasi strategi global.

Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan SDM merupakan langkah penting dalam membangun keunggulan kompetitif. Pengembangan ini mencakup pelatihan, peningkatan kompetensi teknis, pengembangan karier, serta pembelajaran berkelanjutan. Strategi pengembangan SDM yang efektif harus berbasis pada analisis kebutuhan organisasi dan tuntutan pekerjaan. Hasil kajian menegaskan bahwa organisasi yang menerapkan program pengembangan berkelanjutan memiliki produktivitas dan adaptabilitas yang lebih tinggi, terutama dalam menghadapi perubahan teknologi global.

Analisis Jabatan dan Peramalan Tenaga Kerja

Pembahasan menunjukkan bahwa analisis jabatan berfungsi sebagai dasar dalam rekrutmen, penilaian kinerja, pelatihan, hingga perencanaan karier. Hasil analisis literatur mengungkap bahwa organisasi yang menjalankan analisis jabatan secara sistematis mampu menempatkan tenaga kerja yang tepat pada posisi yang sesuai. Selain itu, peramalan tenaga kerja juga terbukti berperan penting dalam membantu organisasi mengantisipasi kebutuhan SDM di masa depan. Dengan peramalan yang akurat, perusahaan dapat menghindari kekurangan atau kelebihan tenaga kerja yang berdampak pada efektivitas operasional.

Peluang Kerja yang Setara dan Perlakuan Tidak Setara yang Adil

Hasil kajian menunjukkan bahwa penerapan prinsip *equal employment opportunity* (EEO) berpengaruh positif terhadap lingkungan kerja yang inklusif dan profesional. Kebijakan EEO menekankan bahwa setiap individu memiliki kesempatan yang sama dalam memperoleh pekerjaan dan pengembangan karier tanpa diskriminasi. Di sisi lain, penelitian juga menjelaskan bahwa perlakuan tidak setara dapat diterapkan apabila berdasarkan kinerja, kompetensi, dan tanggung jawab jabatan. Perbedaan perlakuan yang didasarkan pada meritokrasi dinilai adil dan mampu meningkatkan motivasi serta komitmen karyawan terhadap organisasi.

Soal

Bagaimana MSDM menghadapi ketidakpastian global (krisis ekonomi, pandemi, konflik geopolitik). bagaimana perencanaan MSDM global harus beradaptasi agar tetap berkelanjutan?

Jawaban: Ketidakpastian global seperti krisis ekonomi, pandemi, dan konflik geopolitik secara langsung memengaruhi stabilitas tenaga kerja, keberlanjutan organisasi, serta daya saing perusahaan lintas negara. Dampak utama terhadap MSDM meliputi:

- a. Krisis ekonomi global, Menyebabkan penurunan permintaan pasar, tekanan efisiensi biaya, pembekuan rekrutmen, hingga restrukturisasi tenaga kerja. MSDM dituntut menjaga keseimbangan antara efisiensi dan keberlanjutan kapabilitas SDM.
- b. Pandemi dan krisis kesehatan, Memicu perubahan pola kerja (remote dan hybrid), risiko keselamatan kerja, serta tekanan psikologis karyawan. MSDM harus berperan strategis dalam manajemen kesehatan, kesejahteraan, dan produktivitas.
- c. Konflik geopolitik dan ketidakstabilan politik, Mengganggu mobilitas tenaga kerja global, expatriate management, rantai pasok SDM, serta kepatuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan lintas negara.

Secara teoritis, kondisi ini memperkuat peran MSDM sebagai *strategic partner* yang tidak hanya administratif, tetapi adaptif dan proaktif dalam menghadapi risiko global.

Strategi MSDM dalam Menghadapi Ketidakpastian Global

Untuk merespons dinamika global, MSDM perlu menerapkan pendekatan berbasis risiko dan ketahanan organisasi (*organizational resilience*), antara lain:

- a. Manajemen risiko SDM global, Identifikasi risiko tenaga kerja (talent shortage, turnover, kesehatan, kepatuhan hukum) dan penyusunan rencana mitigasi berbasis skenario global.
- b. Fleksibilitas sistem kerja, Penerapan kerja jarak jauh, jam kerja fleksibel, dan desain ulang pekerjaan untuk menjaga produktivitas lintas wilayah.
- c. Penguatan kompetensi karyawan, Fokus pada *reskilling* dan *upskilling* agar SDM mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi, pasar, dan lingkungan kerja global.
- d. Manajemen kesehatan dan kesejahteraan karyawan, MSDM berperan dalam menjaga kesehatan fisik dan mental sebagai bagian dari keberlanjutan kinerja jangka panjang.

Adaptasi Perencanaan MSDM Global agar Berkelanjutan

Perencanaan MSDM global harus bersifat dinamis, berjangka panjang, dan terintegrasi dengan strategi bisnis global. Bentuk adaptasi yang diperlukan meliputi:

- a. Perencanaan tenaga kerja berbasis skenario global, MSDM menyusun beberapa skenario (optimis, moderat, krisis) untuk mengantisipasi perubahan ekonomi dan geopolitik.
- b. Integrasi teknologi dan HR analytics, Pemanfaatan data untuk memprediksi kebutuhan SDM, mengelola kinerja, dan mendukung pengambilan keputusan strategis secara real time.
- c. Pengembangan talent global yang berkelanjutan, Membangun *global talent pool*, program kepemimpinan global, serta sistem suksesi lintas negara.
- d. Kepatuhan dan sensitivitas budaya, Perencanaan MSDM harus menyesuaikan regulasi lokal dan perbedaan budaya tanpa kehilangan konsistensi kebijakan global.
- e. Orientasi pada keberlanjutan (sustainability HRM), MSDM mengintegrasikan prinsip keberlanjutan ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam kebijakan ketenagakerjaan global.

Kesimpulan; Ketidakpastian global menuntut transformasi peran MSDM dari fungsi operasional menjadi aktor strategis yang adaptif dan berorientasi keberlanjutan. Perencanaan

MSDM global yang efektif harus fleksibel, berbasis risiko, didukung teknologi, serta berfokus pada pengembangan manusia sebagai aset strategis. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat mempertahankan ketahanan dan daya saing meskipun berada dalam lingkungan global yang tidak stabil.

Bagaimana penerapan SHRM di sektor padat karya (perkebunan, manufaktur) dapat menyeimbangkan produktivitas, keselamatan kerja, dan kesejahteraan pekerja?

Jawaban: Sektor padat karya seperti perkebunan dan manufaktur sangat bergantung pada tenaga kerja manusia, memiliki risiko kecelakaan kerja tinggi, serta menghadapi tuntutan produktivitas yang ketat. Oleh karena itu, Strategic Human Resource Management (SHRM) diperlukan agar tujuan bisnis dan perlindungan pekerja dapat berjalan seimbang.

Menyelaraskan Strategi Bisnis dan Strategi SDM

Dalam SHRM, kebijakan SDM tidak berdiri sendiri, tetapi disesuaikan dengan target produksi dan kondisi lapangan. Penerapannya meliputi:

- a. Penentuan jumlah tenaga kerja yang realistis sesuai kapasitas kerja.
- b. Penjadwalan kerja yang mempertimbangkan kelelahan fisik.
- c. Pembagian tugas yang jelas untuk menghindari beban kerja berlebih.

Dengan penyelarasan ini, produktivitas meningkat tanpa mengorbankan keselamatan pekerja.

Integrasi Keselamatan Kerja sebagai Strategi Inti

Di sektor padat karya, keselamatan kerja bukan sekadar kewajiban hukum, tetapi bagian dari strategi perusahaan. SHRM mendorong:

- a. Pelatihan keselamatan kerja rutin dan spesifik sesuai jenis pekerjaan.
- b. Penyediaan alat pelindung diri (APD) yang standar dan layak.
- c. Sistem pengawasan dan evaluasi risiko kerja secara berkelanjutan.

Pendekatan ini menurunkan kecelakaan kerja sekaligus menjaga kontinuitas produksi.

Sistem Insentif Berbasis Produktivitas dan Keselamatan

SHRM menghubungkan kinerja dengan sistem penghargaan yang adil, antara lain:

- a. Insentif tidak hanya berbasis output, tetapi juga kepatuhan terhadap prosedur keselamatan.
- b. Penghargaan bagi tim dengan catatan kecelakaan rendah.
- c. Skema upah yang transparan dan sesuai regulasi.

Dengan cara ini, pekerja termotivasi bekerja produktif sekaligus aman.

Peningkatan Kesejahteraan Pekerja

SHRM memandang kesejahteraan sebagai investasi jangka panjang. Implementasinya mencakup:

- a. Jaminan kesehatan dan keselamatan kerja.
- b. Fasilitas dasar yang layak (air bersih, tempat istirahat, perumahan kerja di perkebunan).
- c. Kepastian status kerja dan perlindungan hak tenaga kerja.
- d. Pekerja yang sejahtera cenderung lebih loyal, disiplin, dan produktif.

Pengembangan Kompetensi dan Budaya Kerja

Melalui SHRM, perusahaan membangun:

- a. Pelatihan keterampilan teknis agar pekerjaan lebih efisien dan aman.
- b. Budaya kerja yang menekankan disiplin, keselamatan, dan tanggung jawab bersama.
- c. Komunikasi dua arah antara manajemen dan pekerja.
- d. Budaya kerja yang baik membantu menekan konflik dan meningkatkan kinerja.

Kesimpulan; Penerapan SHRM di sektor padat karya memungkinkan perusahaan menyeimbangkan produktivitas, keselamatan kerja, dan kesejahteraan pekerja. Dengan menjadikan SDM sebagai aset strategis, perusahaan tidak hanya mencapai target produksi, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang aman, manusiawi, dan berkelanjutan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia secara global memerlukan pendekatan strategis agar selaras dengan tujuan bisnis organisasi. Penerapan Strategic Human Resource Management (SHRM) memungkinkan perusahaan mengintegrasikan kebijakan SDM dengan strategi bisnis, sehingga lebih adaptif terhadap persaingan global. Pengembangan SDM, analisis jabatan, dan peramalan tenaga kerja menjadi kunci dalam memastikan kesiapan tenaga kerja menghadapi perubahan. Selain itu, penerapan peluang kerja yang setara mendukung terciptanya lingkungan kerja yang adil dan profesional. Secara keseluruhan, perencanaan MSDM yang terarah dan strategis berperan penting dalam meningkatkan kinerja serta daya saing organisasi.

DAFTAR REFERENSI

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2020). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 46(6), 1043–1065. <https://doi.org/10.1177/0149206320930860>
- Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2020). *The Oxford handbook of human resource management*. Oxford: Oxford University Press.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2021). *Investing in people: Financial impact of human resource initiatives* (2nd ed.). Upper Saddle River: Pearson Education.
- Dessler, G. (2023). *Human resource management* (16th ed.). Harlow: Pearson Education.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2023). *Managing human resources*. Boston: Cengage Learning.
- Kaufman, B. E. (2020). Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: A 30th anniversary perspective. *Human Resource Management*, 59(1), 1–16. <https://doi.org/10.1002/hrm.21977>
- Lepak, D. P., Gowan, M., & Snell, S. A. (2023). *Human resource management: Managing employees for competitive advantage*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2024). *Fundamentals of human resource management*. New York: McGraw-Hill Education.
- Paauwe, J., Guest, D. E., & Wright, P. (2021). *HRM and performance: Achievements and challenges*. Chichester: Wiley.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2020). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2021). Global talent management and global talent challenges. *Journal of World Business*, 56(3), 101184. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101184>
- Storey, J. (2020). *Human resource management: A critical text* (5th ed.). London: Cengage Learning.
- Ulrich, D., Kryscynski, D., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2024). *HR competencies for organizational performance*. Alexandria: Society for Human Resource Management (SHRM).
- Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2023). *Human resource development*. Boston: Cengage Learning.
- World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report 2023*. Geneva: World Economic Forum.
- Wright, P. M., & Ulrich, M. D. (2020). A road well traveled: The past, present, and future journey of strategic HRM. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 45–65. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044340>
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., & Lepak, D. P. (2020). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 63(6), 2046–2073. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.0751>