

**Optimalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis dalam
Mendukung Perencanaan Pembangunan Nasional di Indonesia**

***Optimizing Strategic Human Resource Management to Support National
Development Planning in Indonesia***

Leni Rohida ^{1*}), Yanto Heryanto ²⁾

^{1,2} Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Swadaya
Gunung Jati, Jawa Barat
Email: leni.rohida@ugj.ac.id

ABSTRAK

Permasalahan utama dalam perencanaan pembangunan nasional di Indonesia adalah belum optimalnya keselarasan antara kebutuhan pembangunan dengan kualitas, kompetensi, dan kapasitas sumber daya manusia (SDM), yang diperkuat oleh kesenjangan antarwilayah, lemahnya koordinasi lintas sektor, serta belum optimalnya integrasi data dan evaluasi kinerja. Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi dan optimalisasi manajemen sumber daya manusia (MSDM) strategis dalam mendukung efektivitas perencanaan pembangunan nasional di Indonesia. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kepustakaan (*library research*). Data diperoleh melalui telaah regulasi, dokumen pemerintah, buku akademik, jurnal ilmiah, dan penelitian terdahulu yang relevan, kemudian dianalisis secara deskriptif melalui tahap reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa MSDM strategis berperan penting dalam memperkuat perencanaan pembangunan melalui lima pilar utama, yaitu perencanaan SDM berbasis strategi, pengelolaan talenta dan kompetensi, penerapan sistem merit, digitalisasi tata kelola SDM, serta kepemimpinan transformasional dan budaya kinerja. Implementasi pilar tersebut berkontribusi terhadap peningkatan kualitas SDM aparatur, efisiensi birokrasi, pengambilan keputusan berbasis data, dan daya saing nasional. Namun, efektivitasnya masih menghadapi tantangan berupa kesenjangan kualitas SDM, koordinasi antarlembaga, dan integrasi data. Dengan demikian, penguatan sinergi lintas sektor dan tata kelola SDM berbasis data menjadi kunci optimalisasi pembangunan nasional yang adaptif dan berkelanjutan.

Kata kunci: manajemen SDM strategis, perencanaan pembangunan, sistem merit, manajemen talenta, transformasi digital

ABSTRACT

A primary challenge in Indonesia's national development planning is the lack of optimal alignment between development needs and the quality, competence, and capacity of human resources (HR). This issue is compounded by regional disparities, weak cross-sectoral coordination, and suboptimal integration of data and performance evaluation. This study aims to analyze the implementation and optimization of strategic human resource management (SHRM) in supporting the effectiveness of national development planning in Indonesia. A qualitative approach utilizing the library research method was employed. Data were gathered through a review of regulations, government documents, academic books, scientific journals, and relevant prior studies, followed by descriptive analysis involving data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The findings indicate that SHRM plays a crucial role in strengthening development planning through five key pillars: strategy-

based HR planning, talent and competence management, the implementation of a merit system, the digitalization of HR governance, and transformational leadership combined with a performance-oriented culture. Implementing these pillars contributes to enhancing the quality of the civil service workforce, bureaucratic efficiency, data-driven decision-making, and national competitiveness. However, its effectiveness remains challenged by disparities in HR quality, inter-agency coordination issues, and data integration hurdles. Consequently, strengthening cross-sectoral synergy and data-driven HR governance is essential for optimizing adaptive and sustainable national development.

Keywords: *strategic human resource management, development planning, merit system, talent management, digital transformation*

PENDAHULUAN

Dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat, pembangunan nasional merupakan proses multifaset yang mencakup unsur-unsur ekonomi, sosial, politik, dan budaya yang saling terkait. Pertumbuhan ekonomi hanyalah salah satu indikator keberhasilan pembangunan. Indikator lainnya adalah kapasitas suatu negara untuk mengelola dan memaksimalkan sumber daya manusianya secara efektif. Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset strategis di era Revolusi Industri Keempat dan globalisasi yang menentukan daya saing dan ketahanan suatu bangsa dalam menghadapi perubahan global yang kompleks dan cepat (Budimansyah & Axel, 2024).

Karena sumber daya manusia (SDM) merupakan kekuatan utama di balik semua inisiatif pembangunan, maka sumber daya manusia merupakan komponen terpenting dalam pembangunan nasional. Potensi gabungan dari kemampuan fisik dan mental seseorang termasuk dalam sumber daya manusia. Sementara keterampilan dan kemampuan dipelajari melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman, kapasitas intelektual merupakan aset fundamental yang menunjukkan kecerdasan intrinsik. Dalam kerangka pembangunan nasional, sumber daya manusia (SDM) dievaluasi berdasarkan kualitas, kompetensi, dan kapasitasnya untuk berkontribusi aktif terhadap perubahan, bukan hanya kuantitas

penduduk produktif (Adisaputro & Rosidi, 2020).

Mengelola potensi sumber daya manusia menghadirkan berbagai kemungkinan sekaligus tantangan bagi Indonesia, negara berkembang dengan jumlah penduduk yang besar. Bonus demografi yang berkelanjutan menuntut perencanaan pembangunan yang cermat dan berfokus pada sumber daya manusia. Namun, fakta menunjukkan bahwa sumber daya manusia Indonesia masih perlu ditingkatkan dalam hal produktivitas, kompetensi, dan kemampuan beradaptasi dengan perubahan teknologi dan pasar tenaga kerja global (Wijaya et al., 2016). Pentingnya mengintegrasikan manajemen sumber daya manusia strategis ke dalam perencanaan pembangunan nasional ditunjukkan oleh kondisi ini.

Menyelaraskan strategi SDM dengan tujuan menyeluruh perusahaan atau negara merupakan fokus utama pendekatan manajemen sumber daya manusia strategis (SHRM). Implementasi SHRM di lingkungan pemerintahan mencakup upaya memastikan bahwa strategi, pengembangan, dan kebijakan SDM selaras dengan visi pembangunan nasional jangka panjang (Hadiati et al., 2024). Oleh karena itu, perencanaan SDM menjadi alat strategis untuk mencapai pembangunan berkelanjutan, alih-alih sekadar bersifat administratif.

Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) merupakan dua dokumen

formal yang mengatur perencanaan pembangunan nasional di Indonesia. Pembangunan yang berpusat pada rakyat, yang menempatkan rakyat sebagai inti pembangunan, ditekankan dalam dokumen-dokumen ini. Namun kenyataannya, implementasi kebijakan SDM seringkali tersebar di berbagai sektor dan tidak sepenuhnya sejalan dengan arah pertumbuhan nasional. Akibatnya, potensi SDM tidak dikelola secara efektif (Ajizah et al., 2021).

Produktivitas tenaga kerja yang rendah, ketimpangan antarwilayah, tata kelola SDM yang buruk di sektor publik, serta kualitas pendidikan dan pelatihan yang buruk merupakan hambatan terbesar pengembangan SDM di Indonesia. Permasalahan ini menunjukkan betapa pentingnya pengelolaan SDM nasional yang membutuhkan pendekatan terpadu dan berjangka panjang. Salah satu cara untuk menciptakan sistem yang mampu memenuhi tuntutan pembangunan yang dinamis dan berkelanjutan adalah dengan menerapkan manajemen SDM yang strategis.

Gagasan manajemen sumber daya manusia strategis menyoroti betapa pentingnya kebijakan sumber daya manusia untuk bekerja selaras dengan tujuan pembangunan ekonomi dan sosial. Hal ini menyiratkan bahwa pemerintah harus menggabungkan kebijakan yang berkaitan dengan inovasi, pendidikan, dan ketenagakerjaan ke dalam satu kerangka kerja tunggal untuk pembangunan manusia. Tanpa sinergi semacam ini, pembangunan seringkali tidak efektif dan menyulitkan pencapaian tujuan. Oleh karena itu, sumber daya manusia harus diposisikan sebagai topik utama, bukan sekadar objek pembangunan.

Praktik perekrutan berbasis meritokrasi yang menempatkan orang berdasarkan kemampuan, kinerja, dan potensi mereka diperlukan untuk pelaksanaan manajemen sumber daya manusia strategis. Mengingat permasalahan yang berkelanjutan terkait

profesionalisme pejabat negara, pendekatan ini khususnya relevan bagi sektor publik. Reformasi birokrasi meritokratis merupakan komponen penting dalam membantu pemerintah dalam menerapkan manajemen sumber daya manusia strategis. Pencapaian tujuan pembangunan nasional akan dipercepat oleh perangkat pemerintahan yang mumpuni, kohesif, dan fleksibel.

Namun, perencanaan dan pengelolaan sumber daya manusia nasional juga sangat terdampak oleh transformasi digital (Herlissha et al., 2024). Terdapat kebutuhan mendesak untuk mengintegrasikan teknologi informasi ke dalam kegiatan perencanaan, perekrutan, pelatihan, dan penilaian sumber daya manusia. Efektivitas dan akuntabilitas pengelolaan sumber daya manusia nasional dapat ditingkatkan melalui pemanfaatan e-government dan sistem informasi sumber daya manusia yang terintegrasi. Selain itu, hal ini menciptakan peluang bagi pengambilan keputusan perencanaan pembangunan berbasis data.

Situasi ketenagakerjaan dan pengembangan sumber daya manusia saling terkait erat. Kesenjangan antarwilayah, setengah pengangguran, dan pengangguran disebabkan oleh ketidaksesuaian antara penawaran dan permintaan tenaga kerja. Oleh karena itu, analisis permintaan pasar aktual dan arah pertumbuhan ekonomi negara harus menjadi dasar perencanaan ketenagakerjaan. Manajemen sumber daya manusia dapat membantu mengembangkan tenaga kerja yang relevan dengan tuntutan industri mendatang dengan mengambil pendekatan strategis.

Pengembangan karakter dan nilai-nilai bangsa berkaitan erat dengan pengembangan sumber daya manusia. Integritas, moralitas, dan etika merupakan komponen penting manusia Indonesia yang ideal. Manajemen sumber daya manusia strategis yang efektif difokuskan

pada pembangunan karakter bangsa yang kompetitif dan unik di samping peningkatan produktivitas (Suherman et al., 2024). Dengan demikian, pertumbuhan nasional akan menghasilkan manusia yang bermoral dan berjiwa Pancasila, di samping manusia yang produktif.

Kolaborasi antar berbagai pemangku kepentingan pembangunan, seperti sektor pendidikan, sektor swasta, masyarakat sipil, serta pemerintah pusat dan daerah, diperlukan untuk implementasi kelembagaan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Agar kebijakan SDM dapat diimplementasikan secara utuh dan inklusif, kerja sama ini sangat penting. Integrasi perencanaan dan kebijakan pengembangan SDM di berbagai sektor akan diperkuat melalui strategi lintas sektor.

Kompetensi tenaga kerja mungkin tidak sesuai dengan kebutuhan pembangunan, produktivitas nasional dapat menurun, dan adaptasi terhadap perubahan global dapat terhambat jika manajemen sumber daya manusia strategis tidak terintegrasi dalam perencanaan pembangunan. Akibatnya, terdapat kebutuhan yang semakin meningkat untuk mengadopsi pendekatan strategis terhadap manajemen sumber daya manusia, terutama mengingat permasalahan yang ditimbulkan oleh pergeseran demografi, perubahan iklim, dan digitalisasi ekonomi.

Melalui sejumlah inisiatif, termasuk Indonesia Emas 2045, Desain Besar Reformasi Birokrasi, dan strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil, pemerintah Indonesia telah berupaya meningkatkan komponen sumber daya manusia dalam perencanaan pembangunan. Namun, terdapat pula hambatan struktural dan kultural dalam implementasi di lapangan, yang memerlukan analisis yang cermat. Agar usulan kebijakan lebih berhasil dan berkelanjutan, penelitian akademis tentang pemanfaatan manajemen sumber

daya manusia strategis dalam kerangka pembangunan nasional sangat penting (Mahayani, 2024).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dirumuskan permasalahan yang menjadi fokus kajian dalam penelitian ini yaitu bagaimana implementasi manajemen sumber daya manusia strategis dalam perencanaan pembangunan nasional yang dilaksanakan oleh pemerintah. Rumusan masalah ini diharapkan dapat menjadi dasar dalam menganalisis sejauh mana penerapan manajemen SDM strategis berperan dalam mewujudkan efektivitas dan keberlanjutan pembangunan nasional.

Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis adalah suatu konsep yang berfokus pada pengelolaan organisasi secara terarah dan berstrategi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Konsep ini menjadi bagian dari manajemen strategis, di mana setiap manajer berperan sebagai manajer sumber daya manusia yang bertanggung jawab untuk menggerakkan, mengarahkan, dan mengoptimalkan potensi seluruh anggota organisasi dalam rangka mencapai sasaran yang telah ditentukan dalam jangka waktu tertentu (Nasukah, 2018).

Menurut Armstrong (2008), konsep Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis adalah suatu pendekatan yang menekankan bagaimana organisasi dapat mencapai tujuannya melalui pengelolaan sumber daya manusia. Hal ini dilakukan dengan memanfaatkan strategi, kebijakan, serta praktik yang saling terintegrasi untuk mengoptimalkan peran dan kontribusi individu dalam organisasi. Pendekatan ini berfokus pada tiga hal utama: (1) penyelarasan strategi Sumber Daya Manusia dengan strategi pembangunan nasional (*strategic alignment*), (2) pengembangan kompetensi dan kapabilitas manusia secara berkelanjutan, dan (3) penciptaan sistem tata kelola Sumber Daya Manusia berbasis kinerja dan meritokrasi. Dengan demikian, Manajemen Sumber Daya Manusia strategis tidak hanya mengelola tenaga

kerja, tetapi membangun daya saing bangsa melalui penguatan kapasitas manusia.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, dalam upaya mendorong proses pembangunan yang terpadu dan efisien, perencanaan pembangunan nasional di Indonesia pada dasarnya memiliki lima tujuan dan fungsi utama. Adapun tujuan dan fungsi pokok dari perencanaan pembangunan tersebut adalah untuk mendukung koordinasi antar pelaku pembangunan. Untuk menjamin terciptanya integrasi, sinkronisasi dan sinergi antar Daerah. Untuk menjamin keterkaitan dan konsistensi antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan dan pengawasan. Untuk mengoptimalkan partisipasi dan peran masyarakat dalam perencanaan. Untuk menjamin tercapainya penggunaan sumber daya secara efisien, efektif dan adil (Mahadiansar et al., 2020).

Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional merupakan suatu kesatuan tata cara dalam proses perencanaan pembangunan yang bertujuan menghasilkan rencana pembangunan jangka panjang, jangka menengah, dan tahunan. Proses ini dilaksanakan oleh unsur penyelenggara negara bersama masyarakat, baik di tingkat pusat maupun daerah. Dokumen seperti RPJPN, RPJMN, dan RKP menjadi panduan utama dalam pelaksanaan pembangunan. Integrasi antara perencanaan SDM dan pembangunan nasional menjadi sangat penting agar arah pembangunan berbasis manusia (*human-centered development*) dapat tercapai secara efektif (Hasan, 2018).

Penerapan MSDM strategis dalam perencanaan pembangunan nasional berperan dalam memastikan bahwa setiap kebijakan pembangunan memiliki dimensi manusia yang kuat. Menurut Ulrich (1997), keberhasilan strategi organisasi atau negara bergantung pada

kemampuan dalam mengelola talenta, kapabilitas, dan budaya kerja yang mendukung pencapaian tujuan jangka panjang.

Dalam pembangunan nasional, manajemen SDM strategis berfungsi sebagai penghubung antara kebijakan makro (seperti pembangunan ekonomi dan sosial) dengan aspek mikro (pengembangan kompetensi individu dan kelembagaan). Tanpa integrasi ini, kebijakan pembangunan berisiko tidak efektif karena tidak didukung oleh kapasitas manusia yang memadai. Oleh sebab itu, penerapan MSDM strategis menjadi fondasi utama untuk mencapai pembangunan berkelanjutan (*sustainable development*).

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antara manajemen SDM strategis dan pembangunan nasional, khususnya di Indonesia maupun internasional.

1. Utama et al., (2025) dalam penelitiannya yang berjudul “Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis Dalam Meningkatkan Kinerja Instansi Pemerintah: Studi Literatur” menemukan bahwa pengintegrasian fungsi SDM dengan strategi organisasi, penerapan sistem merit, digitalisasi proses manajemen SDM, dan penguatan kepemimpinan transformasional berkontribusi signifikan terhadap efektivitas birokrasi.
2. Setiabudi & Anggraini, (2020) melalui penelitian “Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai Di Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas)” menyatakan bahwa tingkat optimalisasi Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (BAPPENAS) berada pada level 80% atau cukup baik dan optimal, dan BAPPENAS berupaya semaksimal mungkin untuk menjalankan rencana strategisnya

sesuai dengan Rencana Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPSDM).

3. Mira et al., (2025) berjudul “Transformasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pembangunan Berkelanjutan (Kajian Literatur terhadap Model dan Implementasi)” menunjukkan bahwa transformasi SDM tidak hanya mencakup digitalisasi proses kerja, tetapi juga penanaman budaya organisasi yang mendukung keseimbangan antarpertumbuhan ekonomi, kesejahteraan sosial, dan pelestarian lingkungan.
4. Silalahi et al., (2022) dengan judul “Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Membangun Kualitas Pendidikan” menyoroti pentingnya implementasi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu sebagai sebuah sistem pendekatan yang berupaya untuk dapat memaksimalkan daya saing dengan melalui berbagai perbaikan secara terus-menerus bertujuan untuk dapat memperoleh nilai atau mutu dengan optimal atas jasa, manusia dengan cara melibatkan keseluruhan unsur yang berada dibawah satu visi yang sama.

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

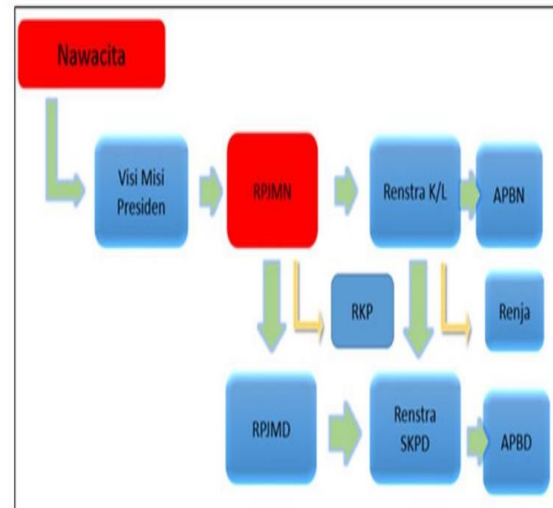
Peneliti dan Tahun	Hasil Penelitian	Relevansi
Utama et al., (2025)	Pengintegrasian fungsi SDM dengan strategi organisasi, penerapan sistem merit, digitalisasi proses manajemen SDM, dan penguatan kepemimpinan transformasional berkontribusi signifikan terhadap	Manajemen SDM Strategis

Peneliti dan Tahun	Hasil Penelitian	Relevansi
	efektivitas birokrasi.	
Setiabudi & Anggraini, (2020)	Tingkat optimalisasi Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (BAPPENAS) berada pada level 80% atau cukup baik dan optimal, dan BAPPENAS berupaya semaksimal mungkin untuk menjalankan rencana strategisnya sesuai dengan Rencana Pengembangan Sumber Daya Manusia (RPSDM).	Perencanaan Pembangunan Nasional
Mira et al., (2025)	Transformasi SDM tidak hanya mencakup digitalisasi proses kerja, tetapi juga penanaman budaya organisasi yang mendukung keseimbangan antarpertumbuhan ekonomi, kesejahteraan sosial, dan pelestarian lingkungan.	Manajemen SDM dalam Pembangunan
Silalahi et al., (2022)	Implementasi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu sebagai sebuah sistem pendekatan yang berupaya	Manajemen SDM

Peneliti dan Tahun	Hasil Penelitian	Relevansi
	untuk dapat memaksimalkan daya saing dengan melalui berbagai perbaikan secara terus-menerus bertujuan untuk dapat memperoleh nilai atau mutu dengan optimal atas jasa, manusia dengan cara melibatkan keseluruhan unsur yang berada dibawah satu visi yang sama.	

Dari berbagai teori dan penelitian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa implementasi manajemen SDM strategis memiliki kontribusi signifikan terhadap keberhasilan perencanaan dan pelaksanaan pembangunan nasional. Namun, efektivitas penerapan MSDM strategis di Indonesia masih menghadapi tantangan berupa keterbatasan kompetensi, ketidaksinkronan kebijakan lintas sektor, serta resistensi terhadap perubahan di sektor publik.

Dengan demikian, penelitian ini memfokuskan pada analisis bagaimana implementasi manajemen SDM strategis dapat dioptimalkan untuk memperkuat perencanaan pembangunan nasional Indonesia, serta merumuskan rekomendasi kebijakan agar pengelolaan SDM nasional menjadi lebih adaptif, inovatif, dan berkelanjutan. Untuk memperjelas hubungan antara visi-misi presiden dan mekanisme penyusunan dokumen perencanaan pembangunan nasional di Indonesia, berikut disajikan bagan alur sistem perencanaan pembangunan berdasarkan kerangka Nawacita Presiden Republik Indonesia.



Gambar 1. Kebijakan Pembangunan Nasional 2015-2020 Berdasarkan Nawacita Presiden RI
Sumber : (Chaniago, 2014)

Bagan di atas menunjukkan bahwa proses perencanaan pembangunan nasional dimulai dari Nawacita sebagai arah kebijakan dan prioritas pembangunan nasional yang diturunkan dari visi dan misi presiden. Dari visi-misi tersebut, kemudian disusun Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) sebagai dokumen strategis utama yang memuat arah kebijakan nasional selama lima tahun masa pemerintahan.

Selanjutnya, RPJMN dijabarkan ke dalam dokumen perencanaan sektoral dan tahunan, yaitu Rencana Strategis Kementerian/Lembaga (Renstra K/L) serta Rencana Kerja Pemerintah (RKP), yang menjadi dasar penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Pada tingkat daerah, Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) disusun sebagai turunan dari RPJMN untuk memastikan sinkronisasi pembangunan pusat dan daerah. RPJMD kemudian dijabarkan lebih lanjut ke dalam Rencana Strategis Satuan Kerja Perangkat Daerah (Renstra SKPD) dan Rencana Kerja (Renja) yang menjadi acuan penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD).

Dengan demikian, gambar ini menggambarkan keterpaduan antara perencanaan pembangunan nasional dan

daerah melalui mekanisme berjenjang dan terintegrasi, sehingga setiap kebijakan dan program pembangunan dapat berjalan selaras dengan visi pembangunan nasional yang berorientasi pada peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Penerapan MSDM strategis di instansi pemerintah tidak hanya merupakan kebutuhan manajerial, tetapi juga bagian dari strategi kelembagaan untuk mencapai tata kelola pemerintahan yang adaptif, efektif, dan berkelanjutan. Untuk memperjelas pemahaman mengenai elemen-elemen utama serta indikator penerapan MSDM.

Tabel 2. Pilar-Pilar MSDM Strategis dan Indikator Penerapannya

Pilar MSDM Strategis	Deskripsi Singkat	Indikator Penerapan dalam Instansi Pemerintah
Perencanaan SDM Berbasis Strategi	Penyelarasan antara rencana SDM dan strategi organisasi	Dokumen Renstra SDM, analisis kebutuhan jabatan, pemetaan kompetensi, sinkronisasi dengan RPJMN/Renstra K/L 2.
Pengelolaan Talenta dan Kompetensi	Fokus pada pengembangan individu berpotensi tinggi melalui pelatihan dan jalur karier strategis	Talent pool, program kepemimpinan, pelatihan berkelanjutan, rotasi jabatan strategis
Sistem Merit yang Konsisten	Seleksi dan promosi berbasis kualifikasi, kompetensi, dan kinerja	Sistem penilaian kinerja berbasis merit, independensi seleksi, pemantauan oleh instansi pengawas eksternal

Digitalisasi dan SI SDM Terintegrasi	Pemanfaatan teknologi informasi dalam seluruh siklus manajemen SDM	Penggunaan SIASN, dashboard kinerja ASN, integrasi data SDM, efisiensi proses administrative
Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Kinerja	Pemimpin visioner yang mendorong budaya kerja berbasis hasil dan inovasi	Penilaian kompetensi kepemimpinan, survei budaya organisasi, indeks kepuasan pegawai dan kinerja unit kerja

Berdasarkan Tabel 2, dapat dilihat bahwa implementasi MSDM strategis menuntut keselarasan antara perencanaan SDM, pengelolaan talenta, sistem merit, digitalisasi, serta kepemimpinan transformasional.

Perencanaan sumber daya manusia (SDM) strategis menuntut adanya keselarasan antara kebutuhan tenaga kerja jangka menengah dan panjang dengan arah serta visi organisasi. Menurut Reilly (2003), perencanaan SDM strategis merupakan proses untuk memprediksi kebutuhan SDM di masa depan dan menyiapkan strategi yang tepat guna memenuhinya. Kegiatan ini mencakup analisis proyeksi jumlah pegawai, pemetaan kompetensi, serta perumusan strategi adaptif terhadap perubahan eksternal seperti perkembangan teknologi, kebijakan pemerintah, dan kebutuhan masyarakat yang terus berubah.

Manajemen talenta berfokus pada upaya mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan pegawai yang memiliki potensi tinggi melalui sistem karier yang jelas, pelatihan berbasis kompetensi, dan pembinaan kepemimpinan yang berkelanjutan. OECD (2021) menekankan pentingnya konsep *lifelong learning* serta rotasi jabatan sebagai strategi untuk

meningkatkan kapasitas dan fleksibilitas pegawai. Dalam konteks Indonesia, penerapan kebijakan *Talent Pool* dan program *Pelatihan Kepemimpinan Nasional (PKN)* menjadi bagian dari upaya untuk memperkuat sistem pengembangan talenta di sektor publik.

Prinsip merit merupakan pilar utama dalam mewujudkan birokrasi yang profesional dan berintegritas. Bank (2021) menyebutkan bahwa sistem merit yang berjalan dengan baik memastikan pegawai negeri dipilih dan dipromosikan berdasarkan kompetensi, bukan hubungan politik atau personal. Namun demikian, pelaksanaannya masih menghadapi sejumlah kendala seperti budaya patronase, lemahnya pengawasan, dan terbatasnya kapasitas kelembagaan. Oleh karena itu, penguatan sistem pengawasan, pembenahan regulasi kepegawaian, serta peningkatan literasi etika aparatur sipil negara (ASN) menjadi langkah penting dalam memperkuat penerapan prinsip merit.

Transformasi digital kini menjadi faktor kunci dalam modernisasi pengelolaan SDM. Penerapan sistem informasi manajemen SDM yang terintegrasi dapat meningkatkan efisiensi administrasi, mempercepat pengambilan keputusan berbasis data, serta memungkinkan pemantauan kinerja secara *real time*. Di Indonesia, pengembangan Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara (SIASN) oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN) menjadi inisiatif penting menuju tata kelola SDM yang lebih transparan dan digital. McKinsey & Company (2020) mengemukakan bahwa digitalisasi dalam manajemen SDM berpotensi besar meningkatkan efisiensi, keterlibatan pegawai, serta kualitas pengambilan keputusan organisasi.

Kepemimpinan transformasional berperan penting dalam membangun budaya organisasi yang inovatif, kolaboratif, dan berorientasi pada hasil. Pemimpin transformasional mampu

menginspirasi bawahan untuk berkomitmen pada visi bersama, mendorong kreativitas, serta memberikan dukungan yang bersifat personal (Armiyanti et al., 2023). Dalam sektor publik, gaya kepemimpinan ini sangat dibutuhkan untuk mengarahkan perubahan struktural, mengatasi resistensi birokrasi, serta memperkuat etos pelayanan publik. Di Indonesia, penguatan peran pimpinan ASN sebagai teladan dan agen perubahan menjadi kunci dalam mewujudkan budaya kerja yang produktif dan berintegritas.

Kelima pilar ini saling berhubungan dan menjadi fondasi utama dalam menciptakan birokrasi yang adaptif, berdaya saing, dan berorientasi hasil. Jika setiap pilar diimplementasikan secara konsisten, maka sistem manajemen SDM pemerintah dapat mendukung tercapainya tujuan pembangunan nasional yang berkelanjutan dan berkeadilan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kepustakaan (*library research*). Pendekatan ini dipilih karena tujuan utama penelitian adalah untuk menganalisis konsep, kebijakan, dan praktik implementasi manajemen sumber daya manusia strategis (MSDM strategis) dalam konteks perencanaan pembangunan nasional berdasarkan sumber-sumber literatur yang telah ada. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk memahami secara mendalam hubungan antara kebijakan SDM strategis dengan dinamika pembangunan nasional yang bersifat kompleks, multidimensi, dan berkelanjutan.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas data sekunder yang diperoleh melalui telaah berbagai dokumen resmi dan literatur yang relevan. Sumber-sumber tersebut meliputi peraturan perundang-undangan nasional, seperti Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan

Pembangunan Nasional, berbagai hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan manajemen SDM strategis, birokrasi publik, dan pembangunan nasional. Sumber dari jurnal ilmiah, buku referensi akademik, laporan lembaga pemerintah, dan publikasi internasional juga digunakan untuk memperkuat landasan teoretis dan analisis penelitian.

Data yang diperoleh dianalisis menggunakan analisis kualitatif deskriptif, yaitu dengan cara menelaah, menafsirkan, dan menyajikan data secara sistematis dalam bentuk uraian naratif. Analisis ini dilakukan melalui tiga tahap, yaitu: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Waruwu, 2024).

Dengan demikian, metode penelitian ini tidak hanya berfungsi untuk menggambarkan kondisi empiris penerapan manajemen SDM strategis dalam birokrasi publik, tetapi juga untuk menganalisis bagaimana strategi tersebut diintegrasikan dalam sistem perencanaan pembangunan nasional (Purwanto, 2020). Melalui pendekatan studi literatur yang komprehensif, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual dan praktis dalam memperkuat peran manajemen SDM strategis sebagai instrumen utama dalam mencapai efektivitas dan keberlanjutan pembangunan nasional.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi manajemen sumber daya manusia (SDM) strategis dalam perencanaan pembangunan nasional di Indonesia menunjukkan perkembangan yang signifikan. Perubahan paradigma pembangunan yang menempatkan manusia sebagai pusat pertumbuhan ekonomi dan sosial mendorong pemerintah untuk memandang pengelolaan SDM tidak lagi sebagai fungsi administrative semata, tetapi sebagai instrument strategis dalam pencapaian tujuan pembangunan nasional

(Rangkuti & Rizky, 2024); (Sabri et al., 2024). Arah tersebut tercermin dalam kebijakan pembangunan nasional yang menempatkan peningkatan kualitas manusia, produktivitas, kompetensi dan daya saing sebagai bagian penting dari agenda pembangunan.

Implementasi MSDM strategis melibatkan berbagai kementerian dan Lembaga dengan fungsi saling berkaitan. Kementerian PPN/Bappenas memiliki peran dalam merumuskan arah pembangunan nasional dan kebijakan pengembangan SDM, Kementerian PAN-RB berepan dalam reformasi birokrasi dan penerapan sistem merit, sedangkan Badan Kepegawaian Negara (BKN) mendukung pengelolaan ASN melalui pengembangan sistem infomrasi kepegawaian terintegrasi. Sinergi antar instansi tersebut menjadi faktor penting dalam memastikan bahwa kebijakan SDM dapat diterjemahkan ke dalam perencanaan pembangunan secara konsisten dan berkelanjutan (Suprihanto & Putri, 2021).

Temuan penelitian mengidentifikasi tiga komponen utama implementasi MSDM strategis, yaitu perencanaan SDM, pengembangan kapasitas, dan pengelolaan kinerja. Pada aspek perencanaan, pemerintah telah mengembangkan pendekatan yang semakin berbasis data melalui pemetaan kebutuhan kompetensi, analisis jabatan, proyeksi kebutuhan tenaga kerja, serta penyelarasan kebutuhan SDM dengan prioritas pembangunan. Pendekatan tersebut penting untuk kebutuhan pembangunan pada sektor-sektor strategis seperti ekonomi digital, energi terbarukan, dan industri kreatif. Penguatan perencanaan berbasis data juga memungkinkan pemerintah mengambil keputusan SDM secara lebih objektif dan responsive terhadap perubahan lingkungan strategis. (Reilly, 2003).

Selanjutnya, implementasi MSDM strategis ditopang oleh lima elemen penting yaitu perencanaan SDM berbasis strategi, manajemen talenta, sistem merit,

digitalisasi tata kelola SDM, serta kepemimpinan transformasional. Kelima elemen tersebut menunjukkan adanya pergeseran dari pendekatan administrative menuju pendekatan strategies dan berbasis kinerja. Perencanaan SDM menjadi fondasi untuk menentukan kebutuhan kompetensi, sedangkan manajemen talenta berfungsi memastikan ketersediaan individu yang memiliki potensi dan kompetensi untuk mendukung keberlanjutan organisasi. Sistem merit menjadi instrument untuk memungkinkan pengelolaan data SDM dilakukan secara terintegrasi.

Pada aspek pengembangan kapasitas, pemerintah telah mengembangkan berbagai program pelatihan berbasis kompetensi, sertifikasi profesi, pendidikan vokasi, serta pengembangan manajemen talenta. Pengembangan National Talent Management System menunjukkan adanya oritensi pemerintah untuk mengidentifikasi, mengembangkan dan mempertahankan talenta yang memiliki kualitas individu, tetapi juga untuk membangun ketersediaan calon pemimpin publik yang memiliki kemampuan manajerial, inovasi, adaptasi dan orientasi pada hasil (Utama et al., 2025).

Dalam pengelolaan kinerja, penerapan pendekatan Performance-Based Management (PBM) dan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (SAKIP) menunjukkan semakin kuatnya orientasi pemerintah terhadap hasil. Pengelolaan kinerja tidak lagi hanya menilai aktivitas pegawai, tetapi mulai diarahkan pada keterkaitan antara kinerja individu, kinerja organisasi dan pencapaian sasaran pembangunan. Kondisi tersebut memperkuat prinsip akuntabilitas serta mendorong organisasi publik untuk mengarahkan sumber daya pada pencapaian hasil yang terukur. Temuan tersebut sejalan dengan Elazhari & Siregar, (2025) yang menekankan pentingnya sistem merit dan pengelolaan

berbasis data dalam meningkatkan efektivitas birokrasi publik.

Meskipun demikian, penelitian menunjukkan bahwa implementasi MSDM strategis masih menghadapi berbagai hambatan. Faktor pendukung terutama berasal dari komitmen pemerintah terhadap pembangunan SDM unggul, penguatan regulasi, penerapan sistem merit, serta perkembangan digitalisasi manajemen SDM, sementara itu, faktor penghambat mencakup kesejangan kualitas SDM antar wilayah, belum optimalnya koordinasi lintas kementerian dan Lembaga, fragmentasi data, serta belum optimalnya sistem monitoring dan evaluasi yang menghubungkan kebijakan SDM dengan hasil pembangunan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberadaan kebijakan tersebut belum secara otomatis menjamin terciptanya integrasi implementasi MSDM strategis. (Hadiati et al., 2024).

Ditinjau dari perspektif strategic human resource management, efektivitas kebijakan sangat ditentukan oleh keselarasan antara strategi organisasi dan strategi SDM. Penelitian menemukan bahwa keselarasan vertical antara kebijakan SDM dengan agenda pembangunan nasional telah berkembang, terutama melalui integrasi dengan dokumen perencanaan pembangunan dan reformasi birokrasi. Namun, keselarasan horizontal antara sektor publik, sektor swasta dan Lembaga pendidikan masih perlu diperkuat. Salah satu persoalan yang menonjol adalah belum optimalnya keterhubungan antara pengembangan kompetensi melalui pendidikan dengan kebutuhan pasar kerja dan sektor-sektor strategis pembangunan (Rohmah et al., 2025)

Transformasi digital juga menjadi dimensi penting dalam implementasi MSDM strategis. Digitalisasi memungkinkan pemerintah mengintegrasikan data kepegawaian, kinerja, kompetensi dan kebutuhan

organisasi sebagai basis pengambilan keputusan. Namun, digitalisasi tidak cukup dipahami sebagai pengadaan aplikasi atau sistem informasi. Keberhasilannya sangat bergantung pada kualitas data, interoperabilitas sistem, kompetensi pengguna, tata kelola data, dan kemampuan pimpinan dalam memanfaatkan informasi untuk pengambilan keputusan strategis.

Selain digitalisasi, kepemimpinan transformasi merupakan faktor penting dalam keberhasilan perubahan organisasi. Pemimpin publik dituntut mampu membangun visi Bersama, mendorong inovasi, meningkatkan motivasi pegawai dan menciptakan budaya kerja kolaboratif. Kepemimpinan transformasional dapat memperkuat kemampuan organisasi dalam merespon perubahan lingkungan, termasuk perkembangan teknologi dan tuntutan masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik Lamirin et al., (2023)

Hasil penelitian juga menunjukkan adanya hubungan antara penguatan MSDM strategis dengan peningkatan kualitas pembangunan manusia. Penguatan kualitas SDM, reformasi birokrasi, digitalisasi pemerintahan, pengelolaan kinerja secara Bersama-sama dapat menciptakan fondasi bagi pembangunan yang lebih produktif dan berorientasi hasil. Namun, hubungan tersebut perlu dipahami secara hati-hati karena capaian pembanguanna nasional tidak hanya ditentukan oleh kebijakan SDM, tetapi juga oleh faktor ekonomi, sosial, pendidikan, Kesehatan, kelembagaan dan kondisi regional.

Berdasarkan keseluruhan temuan tersebut, penelitian ini menghasilkan model integrasi MSDM strategis dalam perencanaan pembangunan nasional yang terdiri atas lima kompoten utama, yaitu (1) kebijakan nasional berbasis MSDM strategis, (2) perencanaan SDM berbasis data, (3) pengembangan talenta nasional, (4) digitalisasi tata kelola SDM, dan (5) kepemimpinan transformasional serta kolaborasi lintas sektor. Kelima

komponen tersebut tidak berdiri sendiri, tetapi membentuk suatu sistem yang saling terhubung. Evaluasi kinerja menghasilkan informasi yang digunakan kembali dalam proses perencanaan melalui mekanisme policy feedback loop, sehingga kebijakan SDM dapat disesuaikan dengan perubahan kebutuhan pembangunan, perkembangan teknologi dan dinamika lingkungan strategis. (Nurbaya & Maklassa, 2024).

Untuk mengoptimalkan implementasi manajemen SDM strategis dalam pembangunan nasional, dibutuhkan integrasi yang kuat antara perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi berbasis data. Setiap tahapan harus didukung oleh sistem informasi SDM terintegrasi agar arah kebijakan pembangunan dapat lebih efektif, adaptif, dan berkelanjutan. Kolaborasi lintas sektor antara pemerintah, dunia usaha, lembaga pendidikan, dan masyarakat sipil perlu diperkuat guna menciptakan ekosistem SDM yang produktif dan inovatif. Kemitraan ini menjadi kunci dalam menghadapi dinamika globalisasi, transformasi digital, dan tantangan kompetensi masa depan (Suhardi & Panjaitan, 2025).

Dengan demikian, pembahasan ini menegaskan bahwa implementasi manajemen SDM strategis di Indonesia telah mengarah pada sistem yang lebih modern, efisien, dan berkelanjutan. Namun, efektivitasnya masih bergantung pada kemampuan pemerintah dalam memperkuat koordinasi antar lembaga, mengembangkan kompetensi pelaksana kebijakan, dan memanfaatkan teknologi secara optimal. Apabila strategi manajemen SDM strategis diimplementasikan secara konsisten dengan pendekatan berbasis data, inovasi, dan kepemimpinan transformasional, maka pembangunan nasional akan lebih terarah dan berkelanjutan, mendukung tercapainya pemerintahan yang efektif serta masyarakat yang sejahtera dan

berdaya saing global (Hadinigrat et al., 2025).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa implementasi manajemen sumber daya manusia (SDM) strategis memiliki peranan yang sangat penting dalam menunjang keberhasilan perencanaan pembangunan nasional di Indonesia. Pengelolaan SDM yang dilakukan secara terencana, terukur, dan berorientasi jangka panjang menjadi fondasi utama dalam mewujudkan pembangunan yang inklusif dan berkelanjutan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemerintah telah menunjukkan komitmen kuat dalam mengintegrasikan manajemen SDM strategis ke dalam kebijakan pembangunan nasional melalui berbagai program seperti Human Capital Roadmap, sistem merit ASN, manajemen talenta nasional, dan digitalisasi birokrasi. Namun demikian, implementasinya masih menghadapi sejumlah tantangan seperti kesenjangan kualitas SDM antarwilayah, lemahnya koordinasi lintas lembaga, serta belum optimalnya integrasi data dan evaluasi kinerja yang terhubung langsung dengan capaian pembangunan nasional.

Implementasi manajemen SDM strategis terbukti telah berjalan dan memberikan dampak positif terhadap efektivitas perencanaan pembangunan nasional, terutama dalam peningkatan kualitas SDM aparatur, efisiensi birokrasi, dan penguatan daya saing nasional. Namun, efektivitas tersebut masih bergantung pada kemampuan pemerintah dalam menyelaraskan strategi SDM dengan tujuan pembangunan nasional secara menyeluruh, baik secara vertikal antar tingkat pemerintahan maupun secara horizontal antar sektor publik dan swasta.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, terdapat beberapa saran dan rekomendasi yang dapat diajukan. Pertama, pemerintah perlu memperkuat integrasi kebijakan

antar kementerian dan lembaga agar strategi SDM benar-benar sejalan dengan arah pembangunan nasional jangka panjang. Kedua, diperlukan penguatan sistem manajemen talenta nasional yang berbasis kompetensi dan kinerja, sehingga dapat menghasilkan SDM unggul dan adaptif terhadap perubahan global. Ketiga, pengembangan kapasitas SDM harus disertai dengan peningkatan literasi digital, inovasi, dan kreativitas agar tenaga kerja Indonesia mampu bersaing di era revolusi industri 4.0. Keempat, sistem evaluasi dan monitoring berbasis data harus dioptimalkan untuk memastikan setiap kebijakan SDM dapat diukur keberhasilannya terhadap indikator pembangunan nasional. Terakhir, dibutuhkan sinergi antara pemerintah, sektor swasta, lembaga pendidikan, dan masyarakat dalam membangun ekosistem SDM yang produktif, berdaya saing, dan berkarakter.

Dengan penerapan rekomendasi tersebut, diharapkan implementasi manajemen SDM strategis tidak hanya menjadi agenda administratif, tetapi menjadi pilar utama dalam mempercepat tercapainya visi Indonesia Emas 2045. Melalui penguatan kapasitas manusia sebagai penggerak utama pembangunan, Indonesia dapat mewujudkan pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan, pemerintahan yang efektif, serta masyarakat yang sejahtera dan berdaya saing di tingkat global.

DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, S. E., & Rosidi, I. (2020). Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Era Milenial Membentuk Manusia Bermartabat. *Jurnal Komunikasi Islam*, 1, 1–27. <https://doi.org/10.53429/j-kis.v1i1.118>
- Ajizah, S. N., Wijaya, E., & Meutia, F. (2021). Peran Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Depok Dalam Penyusunan Rencana Pembangunan Jangka

- Menengah Daerah. *Jurnal Legal Reasoning*, 4(1), 44–64. <https://doi.org/10.35814/jlr.v4i1.2966>
- Amstrong, M. (2008). *Strategic Human Resources Management* (4 th Ed). A Guide to Action.
- Armiyanti, Sutrisna, T., Yulianti, L., Lova, N. R., & Komara, E. (2023). Kepemimpinan Transformatif dalam Meningkatkan Kinerja Layanan Pendidikan. *Jurnal Educatio FKIP UNMA*, 9(2), 1061–1070. <https://doi.org/10.31949/educatio.v9i2.5104>
- Bank, W. (2021). *Civil service management in Indonesia: Strengthening merit-based recruitment and promotion*. World Bank Group.
- Budimansyah, B., & Axel, L. (2024). Penerapan Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Menghadapi Tantangan Globalisasi Industri. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ekonomi Dan Bisnis*, 1(2), 48–55.
- Chaniago, A. A. (2014). *Buku I Agenda Pembangunan Nasional: Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2015-2019*. Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/ Badan Perencanaan Pembangunan Nasional.
- Elazhari, & Siregar, B. (2025). Reformasi Birokrasi dan Tantangan Tata Kelola Pemerintahan yang Baik di Tingkat Lokal: Analisis Kritis Terhadap Implementasi Sistem Merit. *All Fields of Science J-LAS*, 5(8), 138–149. <https://j-las.lemkomindo.org/index.php/AFoSJ-LAS/index>
- Hadiati, E., Saputri, N. A., Ningrum, O., Fitriani, Q. I., & Putri, R. N. (2024). Perencanaan Sumber Daya Manusia Berbasis Pendekatan Strategik Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 2(12), 1–16. <https://doi.org/10.62281>
- Hadinigrat, S. S., Trismawan Djonisajoko, & Yuwono, T. (2025). *Manajemen SDM Kontemporer: Transformasi Ketenagakerjaan Indonesia Menuju Era Revolusi Industri 4.0 Perspektif Ketahanan Nasional*. Deepublish Digital.
- Hasan, S. (2018). Sistem Perencanaan Pembangunan Dalam Penataan Hukum Nasional. *Meraja Journal*, 1(3), 1–11.
- Herlissha, N., Fitari, T., Oktariani, D., & Noviyanti, I. (2024). Transformasi Digital dalam Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Perusahaan. *Cakrawala: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Bisnis*, 1(4), 2394–2399. <https://doi.org/10.70451/cakrawala.v1i4.484>
- Lamirin, Santoso, J., & Selwen, P. (2023). Penerapan Strategi Kepemimpinan Transformatif dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Pendidikan. *Jurnal Ilmiah Kanderang Tingang*, 14(2), 400–409. <https://doi.org/10.37304/jikt.v14i2.259>
- Mahadiansar, Ikhsan, K., Sentanu, I. G. E. P. S., & Aspariyana. (2020). Paradigma Pengembangan Model Pembangunan Nasional Di Indonesia. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 17(1), 77–92. <https://doi.org/10.31113/jia.v17i1.550>
- Mahayani, N. M. H. (2024). Implementasi Kebijakan Sosial Di Masyarakat Marginal: Studi Literatur Tentang Hambatan Dan Strategi Adaptasi. *Governance: Jurnal Ilmiah Kajian Politik Lokal Dan Pembangunan*, 11(2), 181–188. <https://doi.org/10.56015/gjikplp.v11i2.352>
- McKinsey, & Company. (2020). *Leveraging digital transformation for workforce agility*. Reimagining

- HR.
- Mira, T. S., Alam, W. Y., & Sulistiyawan, E. (2025). Transformasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pembangunan Berkelanjutan (Kajian Literatur terhadap Model dan Implementasi). *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 14(4), 1–10. <https://doi.org/10.52644/joeb.v14i4.2764>
- Nasukah, B. (2018). Urgensi Dan Prinsip Penerapan Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis Pada Institusi Pendidikan. *Jurnal Tarbiyatuna*, 3(1), 51–81. <https://ejournal.kopertais4.or.id/mataraman/index.php/tarbiyatuna/article/view/3436%0A>
- Nurbaya, S., & Maklassa, M. (2024). *Perencanaan Sumber Daya Manusia* (A. N. S. Putro (ed.)). Tahta Media Group.
- OECD. (2021). *Public employment and management 2021: The future of the public service*. OECD Publishing.
- Purwanto, J. H. (2020). Analisis Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara: Studi Kasus Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Pembangunan Dan Administrasi Publik*, 2(2), 59–81. <https://doi.org/10.32834/jpap.v2i2.237>
- Rangkuti, F. R., & Rizky, M. C. (2024). Kontribusi Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Pertumbuhan Ekonomi: Kontribusi Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Pertumbuhan Ekonomi. *JUMANT*, 14(1), 46–53.
- Reilly, P. (2003). *Guide to workforce planning in the public sector*. Institute for Employment Studies.
- Schuler, R. S., & Jack.
- Rohmah, J., Jannah, W., Aryawati, N. U., & Ayunintyas, S. P. (2025). Peran Pembangunan Ekonomi dalam Membentuk Sumber Daya Manusia yang Unggul di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Nusantara*, 2(3), 71–87. <https://doi.org/10.61722/jinu.v2i3.4403>
- Sabri, D., Adam, M., Utami, S., & Harmen, H. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Konteks Perencanaan Pembangunan*. Pers Universitas Syiah Kuala.
- Setiabudi, D., & Anggraini, D. (2020). Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai Di Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas). *International Journal of Social and Public Administration*, 1(1), 1–11.
- Silalahi, S., Nasution, T., Suriyani, & Siregar, W. W. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Membangun Kualitas Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling*, 4(3), 1–12.
- Suhardi, S., & Panjaitan, P. (2025). Analisis Strategi dan Kebijakan Pemerintah Daerah dalam Perencanaan Pembangunan Ekonomi Nasional. *Jurnal Ilmu Manajemen, Bisnis Dan Ekonomi*, 3(1), 42–55.
- Suherman, A., Firmansyah, Y., & Suherman, S. (2024). Manajemen Sumber Daya Manusia yang Efektif dan efisien dalam pendidikan di era 5.0. *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 5(2), 2066–2073. <https://doi.org/10.37985/jer.v5i2.1079>
- Suprihanto, J., & Putri, L. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. UGM Pers.
- Ulrich, D. (1997). Mengukur sumber daya manusia: tinjauan praktik dan resep untuk hasil. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Diterbitkan Bekerja Sama Dengan Sekolah Administrasi Bisnis, Universitas Michigan Dan Bekerja Sama Dengan Masyarakat Manajemen Sumber Daya Manusia*, 36(3), 303–320. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199723\)36:3](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199723)36:3)
- Utama, Z. M., Melinda, Syahbana, A. F., & Yosie. (2025). Penerapan

Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis Dalam Meningkatkan Kinerja Instansi Pemerintah: Studi Literatur. *Jurnal Pilar Studi Manajemen Dan Bisnis*, 3(3), 344–360.

<https://e-journal.naureendigiton.com/index.php/pmb>

Waruwu, M. (2024). Pendekatan Penelitian Kualitatif: Konsep, Prosedur, Kelebihan dan Peran di Bidang Pendidikan. *Afeksi: Jurnal Penelitian Dan Evaluasi Pendidikan*, 5(2).

<https://afeksi.id/jurnal/index.php/afeksi/>

Wijaya, E. Y., Sudjimat, D. A., & Nyoto, A. (2016). Transformasi Pendidikan Abad 21 Sebagai Tuntutan Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Era Global. *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan Matematika*, 1, 263–278.