



**MANAJEMEN
SUMBER DAYA MANUSIA
STRATEGIS**

Dr. E. Artha Febriana, S.E., M.B.A.

MANAJEMEN **SUMBER DAYA MANUSIA** **STRATEGIS**

Dr. E. Artha Febriana, S.E., M.B.A.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIS

Penulis:

Artha Febriana

Desain Cover:

Septian Maulana

Sumber Ilustrasi:

www.freepik.com

Tata Letak:

Handarini Rohana

Editor:

N. Rismawati

ISBN:

978-623-459-750-9

Cetakan Pertama:

Oktober, 2023

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang

by Penerbit Widina Media Utama

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT:

WIDINA MEDIA UTAMA

Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Desa Bojong Emas
Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

Anggota IKAPI No. 360/JBA/2020

Website: www.penerbitwidina.com

Instagram: @penerbitwidina

Telepon (022) 87355370

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT karenanya penulisan buku Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis akhirnya dapat terselesaikan. Buku ini menjawab pertanyaan-pertanyaan yang sering muncul dikalangan mahasiswa maupun dikalangan praktisi tentang bagaimana mengelola sumber daya manusia yang cocok, karena semua organisasi berbeda dan memerlukan strategi yang berbeda pula. Sehingga tidak ada strategi standar dalam pengelolaan sumber daya manusia. Oleh karena itu penulis mencoba mendefinisikan istilah-istilah teknis dengan menggunakan bahasa yang mudah dipahami.

Manajemen sumber daya manusia strategis merupakan pendekatan pengembangan dan implementasi strategi SDM yang terintegrasi dengan strategi bisnis dan mendukung pencapaiannya. MSDM Strategis sebagai integrasi antara MSDM dan manajemen strategis yang secara sistematis menghubungkan orang dengan perusahaan. Tujuan bisnis tercapai ketika praktik, prosedur, dan sistem sumber daya manusia dikembangkan dan diimplementasikan berdasarkan kebutuhan organisasi, yaitu ketika *perspective* strategis untuk manajemen sumber daya manusia diadopsi. Tujuan dari buku ini adalah untuk mengeksplorasi. Dimulai dengan analisis makna Strategi MSDM. Mencakup: sifat dan tujuan MSDM strategis; analisis konsep yang mendasari MSDM strategis – pandangan berbasis sumber daya dan kesesuaian strategis. Diikuti dengan deskripsi tentang bagaimana MSDM strategis bekerja, melalui perspektif universalistik, kemungkinan dan konfigurasional dan tiga pendekatan yang terkait dengan perspektif tersebut – *best practice*, *best fit* dan *bundling* (penyatuan). Buku ini dilengkapi dengan ringkasan fitur khas MSDM strategis dan diakhiri dengan evaluasi tentang bagaimana strategi SDM dikembangkan dan diimplementasikan ketika mengadopsi pendekatan MSDM strategis.

Secara rinci isi buku ini terdiri dari 10 bab, yaitu Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis, Manajemen Modal Manusia, Tanggung Jawab Sosial Perusahaan, Keterlibatan Karyawan, Pengembangan Organisasi, Manajemen Bakat, Strategi Sumber Daya, Strategi Pembelajaran dan Pengembangan, Strategi Penghargaan, dan

Strategi Hubungan Karyawan. Pada setiap akhir bab disertai dengan rangkuman dan latihan-latihan soal.

Buku ini sangat bermanfaat sebagai rujukan belajar, bagi mahasiswa S1, S2, dan S3 yang mengambil program studi manajemen khususnya konsentrasi MSDM. Disamping itu bermanfaat pula bagi manajemen perusahaan ataupun manajemen organisasi *non* perusahaan khususnya departemen Manajemen Sumber Daya Manusia.

Semarang, 1 Agustus 2023

Penulis

Dr. E. Artha Febriana, S.E., M.B.A.

DAFTAR ISI

PRAKATA	iii
DAFTAR ISI	v
BAB 1 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIS	1
A. Pendahuluan	1
B. Dasar Konseptual MSDM Strategis	2
C. Sifat MSDM Strategis	6
D. Tujuan MSDM Strategis	7
E. Evaluasi Kritis Terhadap Konsep MSDM Strategis	8
F. Pandangan Berbasis Sumber Daya	10
G. Kecocokan Strategis (<i>Strategic Fit</i>)	13
H. Perspektif Tentang Strategi MSDM	13
I. Strategi SDM	20
J. Pertanyaan	27
BAB 2 MANAJEMEN MODAL MANUSIA	29
A. Pendahuluan	29
B. Sifat Manajemen Sumber Daya Manusia	30
C. Konsep Modal Manusia	30
D. Komponen Modal Manusia	32
E. Pendekatan Manajemen Manusia yang Diangkat oleh Teori Modal Manusia	33
F. Pengukuran Modal Manusia	34
G. Pelaporan Sumber Daya Manusia	39
H. Pertanyaan	41
BAB 3 TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN	43
A. Pendahuluan	43
B. Definisi Tanggung Jawab Sosial Perusahaan	44
C. Definisi CSR Strategis	45
D. Kegiatan CSR	46
E. Alasan CSR	47
F. Pandangan yang Berlawanan	48
G. Manfaat CSR	49

H. Dasar untuk Mengembangkan Strategi CSR	50
I. Pertanyaan	52
BAB 4 KETERLIBATAN KARYAWAN	53
A. Pendahuluan	53
B. Arti Keterlibatan Karyawan	54
C. Teori Keterlibatan	55
D. Komponen Keterlibatan Karyawan	56
E. Pendorong Keterlibatan Karyawan	58
F. Hasil Keterlibatan	60
G. Meningkatkan Keterlibatan Karyawan	60
H. Meningkatkan Keterlibatan Kerja	61
I. Meningkatkan Keterlibatan Organisasi	64
J. Kelelahan (<i>Burnout</i>)	66
K. Mengukur Keterlibatan	66
L. Kesimpulan	67
M. Pertanyaan	69
BAB 5 PENGEMBANGAN ORGANISASI	71
A. Pendahuluan	71
B. Definisi Pengembangan Organisasi	72
C. Sifat Pengembangan Organisasi	72
D. Sejarah Pengembangan Organisasi	73
E. Strategi Pengembangan Organisasi	80
F. Diagnosis Organisasi	81
G. Program Pengembangan Organisasi	84
H. Kesimpulan Tentang Pengembangan Organisasi	87
I. Pertanyaan	88
BAB 6 MANAJEMEN BAKAT	89
A. Pendahuluan	89
B. Definisi Manajemen Bakat	90
C. Proses Manajemen Bakat	96
D. Strategi Manajemen Bakat	98
E. Apa yang Terjadi dalam Manajemen Bakat	100
F. Manajemen Karier	101
G. Perencanaan Suksesi Manajemen	107

H. Pertanyaan	110
BAB 7 STRATEGI SUMBER DAYA	111
A. Pendahuluan	111
B. Tujuan Strategi Sumber Daya	111
C. Pendekatan MSDM Strategis untuk Sumber Daya	112
D. Kecocokan Strategis dalam Sumber Daya	113
E. Strategi dan Kegiatan Sumber Daya <i>Bundling</i>	114
F. Komponen Sumber Daya Karyawan Strategis	114
G. Pertanyaan	116
BAB 8 STRATEGI PEMBELAJARAN DAN PENGEMBANGAN	117
A. Pendahuluan	117
B. Definisi Pembelajaran dan Pengembangan	118
C. Definisi Strategi Pembelajaran dan Pengembangan	119
D. Tujuan Strategi Pembelajaran dan Pengembangan	119
E. Filosofi Strategi Pembelajaran dan Pengembangan	120
F. Kasus Bisnis untuk Pembelajaran dan Pengembangan	121
G. Dampak Pembelajaran dan Pengembangan pada Kinerja	122
H. Strategi Pembelajaran dan Pengembangan	123
I. Pertanyaan	126
BAB 9 STRATEGI PENGHARGAAN	127
A. Pendahuluan	127
B. Filosofi Penghargaan	128
C. Strategi Penghargaan	129
D. Sistem Penghargaan	133
E. Pertanyaan	139
BAB 10 STRATEGI HUBUNGAN KARYAWAN	141
A. Definisi Strategi Hubungan Karyawan	141
B. Kekhawatiran Strategi Hubungan Karyawan	142
C. Arah Strategis	142
D. Latar Belakang Strategi Hubungan Karyawan	143
E. Pendekatan MSDM Terhadap Hubungan Karyawan	144
F. Opsi Kebijakan	145
G. Merumuskan Strategi Hubungan Karyawan	146
H. Perjanjian Kemitraan	147

I. Strategi Suara Karyawan	149
DAFTAR PUSTAKA	151
PROFIL PENULIS	166



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIS

TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari bab ini, Saudara diharapkan mampu:

- Mendefinisikan manajemen sumber daya manusia strategis
- Mendeskripsikan konsep manajemen strategis dan strategi
- Menjelaskan sifat manajemen sumber daya manusia strategi
- Menjelaskan tujuan manajemen sumber daya manusia strategi
- Mengidentifikasi evaluasi kritis terhadap konsep manajemen strategi sumber daya
- Menjelaskan konsep *Resource Based View* dan filosofi MSDM Strategis
- Menjelaskan konsep *strategic fit*
- Mengidentifikasi perspektif manajemen sumber daya manusia strategis
- Mengidentifikasi strategi sumber daya manusia

A. PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia strategis (strategi MSDM) merupakan pendekatan pengembangan dan implementasi strategi SDM yang terintegrasi dengan strategi bisnis dan mendukung pencapaiannya. Strategi MSDM telah dijelaskan oleh Boxall (1996) sebagai integrasi antara MSDM dan manajemen strategis. Schuler dan Jackson (2007: 5) menyatakan bahwa Strategi MSDM pada dasarnya adalah tentang secara sistematis menghubungkan orang dengan perusahaan.



MANAJEMEN MODAL MANUSIA

TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari bab ini, Saudara diharapkan mampu:

- Mendefinisikan manajemen modal manusia
- Menjelaskan sifat manajemen modal manusia
- Menjelaskan konsep modal manusia
- Mendeskripsikan jenis modal manusia
- Menjelaskan teori modal manusia
- Mengidentifikasi ukuran modal manusia
- Mendeskripsikan laporan modal manusia
- Karakteristik modal manusia

A. PENDAHULUAN

Sebagaimana didefinisikan oleh Baron dan Armstrong (2007: 20), manajemen sumber daya manusia (Manajemen Modal Manusia) berkaitan dengan memperoleh, menganalisis, dan melaporkan data yang menginformasikan arah orang-orang yang menambah nilai keputusan manajemen, strategis, investasi dan operasional di tingkat perusahaan dan di tingkat manajemen garis depan. Hal ini, seperti yang ditekankan oleh Kearns (2005), pada akhirnya tentang nilai.



TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN

TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari bab ini, Saudara diharapkan mampu:

- Mendefinisikan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR)
- Mendefinisikan strategi tanggung jawab sosial
- Mengidentifikasi alasan perusahaan melakukan CSR
- Menjelaskan manfaat CSR
- Mengidentifikasi dasar pengembangan strategi CSR
- Mengidentifikasi pengembangan dan penerapan strategi CSR

A. PENDAHULUAN

Gagasan bahwa bisnis harus bertindak dengan cara yang bertanggung jawab secara sosial dengan mempraktikkan *corporate social responsibility* (CSR) telah ada selama beberapa waktu. J M Keynes menulis pada tahun 1923 bahwa: Pebisnis hanya dapat ditoleransi selama keuntungannya dapat dianggap memiliki hubungan dengan apa, secara kasar dan dalam beberapa hal, kegiatannya telah berkontribusi pada masyarakat. Tujuan dari bab ini adalah untuk mengeksplorasi apa arti CSR sebagai konsep dan strategi. Alasan untuk CSR juga dipertimbangkan - argumen yang mendukung terlalu membingungkan, tetapi referensi dibuat juga untuk pandangan berlawanan yang kuat.

Profesional SDM, karena dimensi etis dari fungsi mereka, memiliki peran penting untuk dimainkan dalam memajukan CSR. CSR dibenarkan oleh CIPD (2009: 1) sebagai kegiatan relevan dan penting SDM karena:



KETERLIBATAN KARYAWAN

TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari bab ini, Saudara diharapkan mampu:

- Mendefinisikan keterlibatan karyawan
- Menjelaskan teori keterlibatan
- Mendeskripsikan komponen *employer engagement*
- Mengidentifikasi pendorong keterlibatan karyawan
- Mendeskripsikan *output* dari keterlibatan
- Menjelaskan cara meningkatkan keterlibatan karyawan
- Menjelaskan cara keterlibatan kerja
- Menjelaskan cara meningkatkan keterlibatan organisasi

A. PENDAHULUAN

Keterlibatan terjadi ketika orang berkomitmen pada pekerjaan mereka dan organisasi dan termotivasi untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi. Menurut CIPD (2012: 13): Keterlibatan telah menjadi konsep payung bagi praktisi untuk menangkap berbagai cara yang dapat digunakan pengusaha untuk mendapatkan upaya tambahan atau diskresi dari karyawan – kesediaan dari pihak staf untuk bekerja di luar kontrak. Ini telah menjadi mantra manajemen baru. Seperti yang dikatakan David Guest (2013: 231): Salah satu daya tarik keterlibatan adalah bahwa itu jelas merupakan hal yang baik. Manajer tertarik pada konsep ini karena mereka menyukai gagasan memiliki karyawan yang terlibat dan tidak menyukai prospek memiliki karyawan yang tidak terlibat.



PENGEMBANGAN ORGANISASI

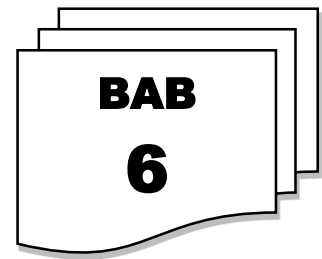
TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari bab ini, Saudara diharapkan mampu:

- Mendefinisikan pengembangan organisasi
- Menjelaskan sifat pengembangan organisasi
- Menjelaskan sejarah pengembangan organisasi
- Mengidentifikasi strategi pengembangan organisasi
- Mengidentifikasi permasalahan pengembangan organisasi
- Mengidentifikasi program pengembangan organisasi

A. PENDAHULUAN

Pekerjaan, organisasi, dan desain pekerjaan menyediakan bahan dasar untuk menjalankan bisnis. Tetapi perlu untuk melihat bahwa proses-proses ini bekerja dengan baik, yang merupakan tujuan dari pengembangan organisasi. Dalam bab ini, pengembangan organisasi didefinisikan dan beberapa yang digambarkan oleh sejarah cekak, dari asal-usulnya sebagai 'OD' ke pendekatan yang lebih fokus dan lugas yang diadopsi saat ini. Hal ini mengarah pada pembahasan strategi pengembangan organisasi dan pemeriksaan pengembangan organisasi dalam praktiknya, yang melibatkan penggunaan diagnostik sebagai dasar penyusunan program pengembangan organisasi.



MANAJEMEN BAKAT

TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari bab ini, Saudara diharapkan mampu:

- Mendefinisikan manajemen bakat
- Menjelaskan proses manajemen bakat
- Mengidentifikasi strategi manajemen bakat
- Mendeskripsikan tujuan manajemen bakat
- Mendefinisikan manajemen karier
- Menjelaskan perencanaan suksesi manajemen

A. PENDAHULUAN

Proses manajemen bakat didasarkan pada proposisi bahwa mereka yang memiliki orang-orang terbaik menang. Itu muncul pada akhir 1990-an ketika *McKinsey and Company* menciptakan frasa perang untuk bakat. Sekarang telah diakui sebagai kegiatan sumber daya utama, meskipun unsur-unsurnya sudah dikenal. Konsep dasar manajemen bakat – bahwa perlu untuk terlibat dalam perencanaan bakat untuk membangun kumpulan bakat melalui jalur bakat – adalah sebuah kunci kepedulian manajemen sumber daya manusia. Manajemen bakat didefinisikan oleh Tansley dan Tietze (2013: 1804) sebagai berikut: Manajemen bakat berisi strategi dan protokol untuk daya tarik sistematis, identifikasi, pengembangan, retensi dan penyebaran individu dengan potensi tinggi yang nilai tertentu bagi suatu organisasi. Namun, definisi ini mengacu pada individu dengan potensi tinggi dan meskipun ini mungkin pendekatan yang biasa, beberapa orang percaya bahwa



STRATEGI SUMBER DAYA

TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari bab ini, Saudara diharapkan mampu:

- Mendefinisikan strategi sumber daya
- Menjelaskan tujuan strategi sumber daya
- Mengidentifikasi pendekatan MSDM Strategis untuk strategi sumber daya
- Mengidentifikasi komponen strategi sumber daya

A. PENDAHULUAN

Strategi sumber daya adalah bagian penting dari manajemen sumber daya manusia strategis, yaitu mencocokkan sumber daya manusia dengan persyaratan strategis dan operasional organisasi dan memastikan pemanfaatan penuh sumber daya tersebut. Hal ini tidak hanya berkaitan dengan memperoleh dan menjaga jumlah dan kualitas staf diperlukan tetapi juga dengan memilih dan mempromosikan orang-orang yang sesuai dengan budaya dan persyaratan strategis organisasi.

B. TUJUAN STRATEGI SUMBER DAYA

Strategi sumber daya bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki orang-orang yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan bisnisnya. Seperti MSDM strategis, strategi sumber daya pada dasarnya adalah tentang integrasi strategi sumber daya bisnis dan karyawan sehingga yang terakhir berkontribusi pada pencapaian yang pertama.



STRATEGI PEMBELAJARAN DAN PENGEMBANGAN

TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari bab ini, Saudara diharapkan mampu:

- Mendefinisikan pembelajaran dan pengembangan
- Mendefinisikan strategi pembelajaran dan pengembangan
- Menjelaskan tujuan strategi pembelajaran dan pengembangan
- Mendeskripsikan filosofi pembelajaran dan pengembangan
- Menjelaskan dampak pembelajaran dan pengembangan pada kinerja
- Mengidentifikasi strategi pembelajaran dan pengembangan

A. PENDAHULUAN

Organisasi membutuhkan orang-orang dengan tingkat pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang tinggi dan sesuai. Langkah-langkah yang diambil untuk memenuhi kebutuhan ini dipimpin oleh bisnis dalam arti bahwa mereka didasarkan pada pemahaman tentang keharusan strategis bisnis dan mendukung pencapaian tujuan-tujuannya. Tetapi organisasi juga perlu memperhitungkan kebutuhan pribadi orang-orang mereka mempekerjakan untuk pengembangan dan pertumbuhan. Ini bagus dalam dirinya sendiri tetapi itu berarti bahwa organisasi akan menjadi tempat yang lebih memuaskan dan karenanya menarik untuk bekerja.



STRATEGI PENGHARGAAN

TUJUAN PEMBELAJARAN

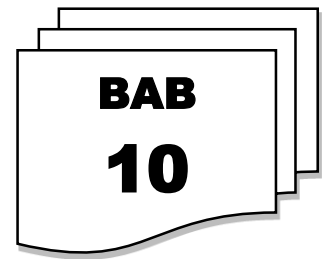
Setelah mempelajari bab ini, Saudara diharapkan mampu:

- Mendefinisikan strategi penghargaan
- Menjelaskan filosofi penghargaan
- Menjelaskan tahapan strategi penghargaan
- Mengidentifikasi komponen sistem penghargaan

A. PENDAHULUAN

Strategi penghargaan mendefinisikan apa yang ingin dilakukan organisasi tentang penghargaan dalam beberapa tahun ke depan dan bagaimana ia bermaksud melakukannya. Ini mengarah pada pengembangan sistem penghargaan yang terdiri dari proses dan praktik yang saling terkait yang digabungkan untuk memastikan bahwa manajemen penghargaan dilakukan untuk kepentingan organisasi dan orang-orang yang bekerja di sana. Ini adalah imbalan strategis, pendekatan yang didasarkan pada keyakinan bahwa penghargaan dan strategi bisnis harus terintegrasi dan perlu untuk melihat ke depan – untuk merencanakan ke depan dan membuat rencana itu terjadi.

Strategi penghargaan harus didukung oleh filosofi penghargaan seperti yang dijelaskan pada bagian pertama bab ini. Bab ini berlanjut dengan definisi tentang arti strategi penghargaan, deskripsi karakteristiknya dan bagaimana ia dirancang dan dihambat. Ini diikuti oleh evaluasi kritis terhadap konsep strategi penghargaan. Sisa bab ini dikhususkan untuk analisis komponen dari sistem penghargaan.



STRATEGI HUBUNGAN KARYAWAN

TUJUAN PEMBELAJARAN

- Mendefinisikan strategi hubungan karyawan
- Menjelaskan manfaat strategi hubungan karyawan
- Menjelaskan tujuan strategi hubungan karyawan
- Mengidentifikasi pendekatan strategi hubungan karyawan
- Mengidentifikasi model MSDM terhadap hubungan karyawan
- Mengidentifikasi kebijakan strategi hubungan karyawan
- Merumuskan strategi hubungan karyawan
- Menjelaskan kesepakatan kemitraan
- Menjelaskan suara karyawan

A. DEFINISI STRATEGI HUBUNGAN KARYAWAN

Strategi hubungan karyawan menentukan niat organisasi tentang apa yang perlu dilakukan dan apa yang perlu diubah dengan cara di mana organisasi mengelolanya hubungan dengan karyawan dan serikat pekerja mereka. Seperti semua aspek lain dari strategi SDM, strategi hubungan karyawan akan mengalir dari strategi bisnis tetapi juga akan bertujuan untuk mendukungnya. Misalnya, jika strategi bisnis adalah berkonsentrasi pada pencapaian keunggulan kompetitif melalui inovasi dan penyampaian kualitas kepada pelanggannya, strategi hubungan karyawan dapat menekankan proses keterlibatan dan partisipasi, termasuk implementasi program untuk perbaikan berkelanjutan dan manajemen kualitas total. Namun, jika strategi untuk keunggulan kompetitif, atau bahkan kelangsungan

DAFTAR PUSTAKA

- Abell, D F (1993) *Managing with Dual Strategies: Mastering the present, pre-empting the future*, New York, Free Press
- Academy of Management Review, 13 (1), pp 116–28
- Alfes, K, Truss, C, Soane, E C, Rees, C and Gatenby, M (2010) *Creating an Engaged Workforce*, London, CIPD
- Alvesson, M (2009) Critical perspectives on strategic MSDM, in (eds) J Storey, P M Wright and D Ulrich, *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*, Abingdon, Routledge, pp 52–67
- Anthony, P D (1990) The paradox of managing culture or ‘he who leads is lost’, *Personnel Review*, 19 (4), pp 3–8
- Aragon, I B and Valle, R S (2013) Does training managers pay off? *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (8), pp 1671–84
- Argyris, C (1957) *Personality and Organization*, New York, Harper & Row
- Argyris, C (1991) Teaching smart people how to learn, *Harvard Business Review*, May–June, pp 54–62
- Armstrong, M (1984) *A Handbook of Personnel Management Practice*, 2nd edn, London, Kogan Page
- Armstrong, M and Baron, A (2002) *Strategic MSDM: The route to improved business performance*, London, CIPD
- Armstrong, M and Brown, D (2006) *Strategic Reward: Making it happen*, London, Kogan Page
- Armstrong, M and Long, P (1994) *The Reality of Strategic MSDM*, London, IPM
- Armstrong, M and Murlis, H (2007) *Reward Management*, revised 5th edn, London, Kogan Page
- Armstrong, M, Brown, D and Reilly, P (2010) *Evidencebased Reward Management*, London, Kogan Page
- Baird, L and Meshoulam, I (1988) *Managing two fits of strategic human resource management*,
- Balain, S and Sparrow, P (2009) *Engaged to Perform: A new perspective on employee engagement*, Lancaster, Lancaster University Management School

- Barney, J B (1991) Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management Studies*, 17 (1), pp 99–120
- Barney, J B (1995) Looking inside for competitive advantage, *Academy of Management Executive*, 9 (4), pp 49–61
- Baron, D (2001) Private policies, corporate policies and integrated strategy, *Journal of Economics and Management Strategy*, 10 (1), pp 7–45
- Baruch, Y and Peiperl, M (2000) Career management practices: an empirical survey and explanations, *Human Resource Management*, 39 (4), pp 347–66
- Becker, B E and Gerhart, S (1996) The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects, *Academy of Management Journal*, 39 (4), pp 779–801
- Beckhard, R (1969) *Organization Development: Strategy and models*, Reading, MA, Addison-Wesley
- Beer, M (1980) *Organization Change and Development: A systems view*, Santa Monica, CA, Goodyear
- Benabou, C (1996) Assessing the impact of training programs on the bottom line, *National Productivity Review*, 15 (3), pp 91–99
- Bennis, W G (1969) *Organization Development: Its nature, origin and prospects*, Reading, MA, Addison-Wesley
- Benson, G S, Young, S M and Lawler, E E (2006) High involvement work practices and analysts' forecasts of corporate performance, *Human Resource Management*, 45 (4), pp 519–27
- Birdi, K, Clegg, C, Patterson, M, Robinson, A, Stride, C B, Wall, T D and Wood, S J (2008) The impact of human resource and operational management practices on company productivity: a longitudinal study, *Personnel Psychology*, 61 (3), pp 467–501
- Blackler, F (1995) Knowledge, knowledge work and experience, *Organization Studies*, 16 (6), pp 16–36
- Blake, P (1988) The knowledge management explosion, *Information Today*, 15 (1), pp 12–13
- Boxall, P and Purcell, J (2000) Strategic human resource management: where have we come from and where are we going?, *International Journal of Management Reviews*, 2 (2), pp 183–203

- Boxall, P and Purcell, J (2003) *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave Macmillan, Basingstoke
- Boxall, P F (1996) The strategic MSDM debate and the resource-based view of the firm, *Human Resource Management Journal*, 6 (3), pp 59–75
- Boxall, P F (2007) The goals of MSDM, in (eds) P Boxall, J Purcell and P Wright, *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford, Oxford University Press, pp 48–67
- Boxall, P F and Purcell, J (2003) *Strategy and Human Resource Management*, Basingstoke, Palgrave Macmillan
- Brewster, C (2004) European perspectives of human resource management, *Human Resource Management Review*, 14 (4), pp 365–82
- Buchanan, D and Huczynski, A (2007) *Organizational Behaviour*, Harlow, FT Prentice-Hall
- Buckingham, M and Vosburgh, R (2001) The 21st century human resources function: it's the talent, stupid, *Human Resource Planning*, 24 (4), pp 17–23
- Burke, W W (1995) Organization development: then, now and tomorrow, *Organization Development Journal*, 13 (4), pp 7–17
- Business for Social Responsibility (2007) Annual Report, web@BSR.org [accessed 5 October 2008]
- Business in the Community (2007) Benchmarking Responsible Business Practice, bitc.org.uk, accessed 5 October 2008
- Caldwell, R (2003) Models of change agency: a fourfold classification, *British Journal of Management*, 14 (2), pp 131–42
- Camps, J and Luna-Arocas, R (2009) Highinvolvement work practices and firm performance, *International Journal of Human Resource Management*, 20 (5), pp 1056–77
- Cappelli, P (2008) *Talent on Demand: Managing talent in an uncertain age*, Boston MA, Harvard Business School Press
- Cappelli, P and Crocker-Hefter, A (1996) Distinctive human resources are firms' core competencies, *Organizational Dynamics*, Winter, pp 7–22
- Cappelli, P and Crocker-Hefter, A (1996) Distinctive human resources are firms' core competencies, *Organizational Dynamics*, 24 (3), pp 7–22
- Chandler, A D (1962) *Strategy and Structure*, Boston, MA, MIT Press

- Chartered Institute of Personnel and Development (2010) Organization Development, London, CIPD
- Chartered Institute of Personnel and Development (2011) Developing Organisation Culture: Six case studies, London, CIPD
- Chartered Institute of Personnel and Development (2012) Employee Engagement Factsheet, available at www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/employee-engagement.aspx [accessed October 2012]
- Chesters, J (2011) Creating strategic impact: it's how not what, People Management, August,
- CIPD (2003) Corporate Social Responsibility and HR's Role, London, CIPD
- CIPD (2007) Talent: Strategy, management, measurement, London, CIPD
- CIPD (2009) Corporate Social Responsibility, London, CIPD
- CIPD (2010a) Opening up Talent for Business Success, London, CIPD
- CIPD (2010b) War on Talent? Talent management under threat in uncertain times, Part 1, London,
- CIPD (2013) Learning and Talent Development Survey, London, CIPD
- CIPD CIPD (2010c) Fighting Back through Talent Innovation: Talent management under threat in uncertain times, Part 2, London, CIPD
- Clarke, R and Winkler, V (2006) Reflections on Talent Management, London, CIPD
- Cooke, R and Lafferty, J (1989) Organizational Culture Inventory, Plymouth, MI, Human Synergistic
- Crawford, E R, Rich, B L, Buckman, B and Bergeron, J (2013) The antecedents and drivers of employee engagement in (eds) C Truss, R Deldridge, K Afles, A Shantz and E Soane, Employee Engagement in Theory and Practice, London, Routledge, pp 57–81
- CSR Academy (2006) The CSR Competency Framework, Norwich, Stationery Office
- Cummings, T G and Worley, C G (2005) Organization Development and Change, Mason, OH, South Western
- Davenport, T H (1996) Why re-engineering failed: the fad that forgot people, Fast Company, Premier Issue, pp 70–74
- Delery, J E and Doty, H D (1996) Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universality, contingency and configurational performance predictions, Academy of Management Journal, 39 (4), pp 802–35

- DeVos, A and Dries, N (2013) Applying a talent management lens to career management: the role of human capital composition and continuity, *International Journal of Human Resource Management*, 24 (9), pp 1816–31
- Dickens, C (1843) *Martin Chuzzlewit*, London, Chapman & Hall (Penguin Classics, 2004)
- Digman, L A (1990) *Strategic Management – Concepts, decisions, cases*, Georgetown, Ontario, Irwin
- Drucker, P (1988) The coming of the new organization, *Harvard Business Review*, January–February, pp 45–53
- Drucker, P (1993) *Post-capitalist Society*, Oxford, Butterworth-Heinemann
- Dyer, L and Holder, G W (1988) Strategic human resource management and planning, in (ed) L Dyer, *Human Resource Management: Evolving roles and responsibilities*, Washington, DC, Bureau of National Affairs
- Dyer, L and Reeves, T (1995) Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?, *The International Journal of Human Resource Management*, 6 (3), pp 656–70
- Egan, J (2006) Doing the decent thing: CSR and ethics in employment, *IRS Employment Review*, 858, 3 November, pp 9–16
- Ehrenberg, R G and Smith, R S (1994) *Modern Labor Economics*, New York, Harper Collins
- Faulkner, D and Johnson, G (1992) *The Challenge of Strategic Management*, London, Kogan Page
- Fombrun, C J, Tichy, N M and Devanna, M A (1984) *Strategic Human Resource Management*, New York, Wiley
- Freeman, R E (1984) *Strategic Management: A stakeholder perspective*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall
- Friedman, M (1962) *Capitalism and Freedom*, Chicago, IL, University of Chicago Press
- Friedman, M (1970) The social responsibility of business is to increase its profits, *New York Times Magazine*, September, p 13
- Grant, R M (1991) The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, *California Management Review*, 33 (3), pp 114–35
- Gratton, L A (2000) Real step change, *People Management*, 16 March, pp 27–30

- Guest, D (2009) Review of Employee Engagement: Notes for a discussion (unpublished), prepared specifically for the MacLeod and Clarke 2009 review of employee engagement.
- Guest, D E (1991) Personnel management: the end of orthodoxy, *British Journal of Industrial Relations*, 29 (2), pp 149–76
- Guest, D E (1995) Human resource management: trade unions and industrial relations, in *Human Resource Management: A critical text*, ed J Storey, Routledge, London
- Guest, D E (1997) Human resource management and performance; a review of the research agenda, *The International Journal of Human Resource Management*, 8 (3), pp 263–76
- Guest, D E (2013) Employee engagement: fashionable fad or long-term fixture? in (eds) C Truss, R Deldridge, K Afles, A Shantz and E Soane, *Employee Engagement in Theory and Practice*, London, Routledge, pp 221–235
- Hakanen, J J, Bakker, A B and Schaufeli, W B (2006) Burnout and work engagement among teachers, *Journal of School Psychology*, 43, pp 495–513
- Hall, D T (1984) Human resource development and organizational effectiveness, in (eds) D Fombrun, M A Tichy and M A Devanna, *Strategic Human Resource Management*, New York, Wiley
- Hall, D T (1996) *The Career is Dead: Long live the career*, San Francisco, CA, Jossey-Bass
- Handy, C (1984) *The Future of Work*, Oxford, Blackwell
- Hansen, M T, Nohria, N and Tierney, T (1999) What's your strategy for managing knowledge?, *Harvard Business Review*, March–April, pp 106–16
- Harrison, R (1972) Understanding your organization's character, *Harvard Business Review*, 5, pp 119–28
- Harrison, R (2009) *Learning and Development*, 5th edn, London, CIPD
- Harter, J K, Schmidt, F L and Hayes, T L (2002) Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 87, pp 268–79
- Heller, R (1972) *The Naked Manager*, London, Barrie & Jenkins
- Hendry, C and Pettigrew, A (1990) Human resource management: an agenda for the 1990s, *International Journal of Human Resource Management*, 1 (1), pp 17–44

- Herzberg, F, Mausner, B and Snyderman, B (1957) *The Motivation to Work*, New York, Wiley
- Hillman, A and Keim, G (2001) Shareholder value, stakeholder management and social issues: what's the bottom line?, *Strategic Management Journal*, 22 (2), pp 125–39
- Hirsh, W and Carter, A (2002) *New Directions in Management Development*, Paper 387, London, Institute for Employment Studies
- Hirsh, W, Pollard, E and Tamkin, P (2000) *Management development*, IRS Employee Development Bulletin, November, pp 8–12 References
- HR Magazine (2007) Organization development: a strategic HR tool, 52 (9), pp 1–10
- Hunt, S (1991) The resource-advantage theory of competition, *Journal of Management Inquiry*, 4 (4), pp 317–22
- Huselid, M A, Beatty, R W and Becker, B E (2005) A-players or A-positions? The strategic logic of workforce management, *Harvard Business Review*, December, pp 110–17
- Husted, B W and Salazar, J (2006) Taking Friedman seriously: maximizing profits and social performance, *Journal of Management Studies*, 43 (1), pp 75–91
- Iles, P and Preece, D (2010) Talent management and career development, in (eds) J Gold, R Thorpe and A Mumford, *Gower Handbook of Leadership and Management Development*, Farnham, Gower, pp 243–60
- Iles, P, Preece, D and Chuai, X (2010) Talent management as a management fashion in HRD: towards a research agenda, *Human Resource Development International*, 13 (2), pp 125–45
- IRS (1993) Multi-employer bargaining, *IRS Employment Trends*, 544, pp 6–8
- Jenkins, S and Delbridge, R (2013) Context matters: examining 'soft' and 'hard' approaches to employee engagement in two workplaces, *International Journal of Human Resource Management*, 24 (14), pp 2670–91
- Johnson, G, Scholes, K and Whittington, R (2005) *Explaining Corporate Strategy*, 7th edn, Harlow, FT Prentice Hall
- Kahn, W A (1990) Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, *Academy of Management Journal*, 33 (4), pp 692–724
- Kanter, R M (1984) *The Change Masters*, London, Allen & Unwin
- Kearns, P and Miller, T (1997) *Measuring the impact of training and development on the bottom line*, FT Management Briefings, London, Pitman

- Keenoy, T (2013) Engagement: A murmeration of objects? in (eds) C Truss, R Deldridge, K Alfes, A Shantz and E Soane, *Employee Engagement in Theory and Practice*, London, Routledge, pp 198–220
- Keynes, J M (1923) *A Tract on Monetary Reform*, London, Macmillan
- Kochan, T, Katz, H and McKenzie, R (1986) *The Transformation of American Industrial Relations*, Basic Books, New York
- Koys, D and De Cotiis, T (1991) Inductive measures of organizational climate, *Human Relations*, 44, pp 265–85
- Lawler, E E (1986) *High Involvement Management*, San Francisco, CA, Jossey-Bass
- Lawler, E E (1986) *High Involvement Management*, San Francisco, CA, Jossey-Bass
- Lawler, E E (1990) *Strategic Pay*, San Francisco, CA, Jossey-Bass
- Legge, K (1995) *Human Resource Management: Rhetorics and realities*, London, Macmillan
- Levitt, T (1958) The dangers of social responsibility, *Harvard Business Review*, September–October, pp 41–50
- Lewin, K (1947) *Frontiers in group dynamics*, *Human Relations*, 1 (1), pp 5–42
- Lewin, K (1951) *Field Theory in Social Science*, New York, Harper & Row
- Lewis, R E and Hackman, R J (2006) Talent management: a critical review, *Human Resource Management Review*, 16 (2), pp 139–54
- Likert, R (1961) *New Patterns of Management*, New York, Harper & Row
- Mabey, C, Salaman, G and Storey, J (1998) *Human Resource Management: A strategic introduction*, 2nd edn, Oxford, Blackwell
- MacDuffie, J P (1995) Human resource bundles and manufacturing performance, *Industrial Relations Review*, 48 (2), pp 199–221
- Manzini, A O (1988) *Organizational Diagnosis*, New York, AMACOM
- Marchington, M, Wilkinson, A, Ackers, P and Dundon, A (2001) *Management Choice and Employee Voice*, Chartered Institute of Personnel and Development, London
- Marsh, C, Sparrow, P and Hird, M (2010) Improving organization design: The new priority for HR directors, in (eds) P Sparrow, A Hesketh, M Hird and C Cooper, *Leading HR*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, pp 136–61
- Maslach, C and Jackson, S E (1981) The measurement of experienced burnout, *Journal of Organizational Behaviour*, 2 (2) pp 99–113
- Maslow, A (1954) *Motivation and Personality*, New York, Harper & Row

- Mayo, E (1933) *The Human Problems of an Industrial Civilisation*, London, Macmillan
- McDonnell, A and Collings, D G (2011) Identification and evaluation of talent in MNEs, in H Scullion and D G Collings (eds) *Global Talent Management*, London, Routledge, pp 56–73
- McGregor, D (1960) *The Human Side of Enterprise*, New York, McGraw-Hill
- McGregor, D (1960) *The Human Side of Enterprise*, New York, McGraw-Hill
- McLean, A (1981) Organization development: a case of the emperor's new clothes?, *Personnel Review*, 4 (1), pp 3–14
- McWilliams, A, Siegal, D S and Wright, P M (2006) Corporate social responsibility: strategic implications, *Journal of Management Studies*, 43 (1), pp 1–12
- Mecklenberg, S, Deering, A and Sharp, D (1999) Knowledge management: a secret engine of corporate growth, *Executive Agenda*, 2, pp 5–15
- Michaels, E G, Handfield-Jones, H and Axelrod, B (2001) *The War for Talent*, Boston, MA, Harvard Business School Press
- Miles, R E and Snow, C C (1978) *Organizational Strategy: Structure and process*, New York, McGraw-Hill
- Miles, R E and Snow, C C (1978) *Organizational Strategy: Structure and process*, New York, McGraw-Hill
- Mintzberg, H (1987) Crafting strategy, *Harvard Business Review*, July–August, pp 66–74
- Mintzberg, H (1987) Crafting strategy, *Harvard Business Review*, July–August, pp 66–74
- Moran, P and Ghoshal, S (1996) Value creation by firms, *Academy of Management Best Paper Proceedings*, pp 41–45
- Nahapiet, J and Ghoshal, S (1998) Social capital, intellectual capital and the organizational advantage, *Academy of Management Review*, 23 (2), pp 242–66
- Nonaka, I (1991) The knowledge creating company, *Harvard Business Review*, November–December, pp 96–104
- Nonaka, I and Takeuchi, H (1995) *The Knowledge Creating Company*, New York, Oxford University Press
- Organ, D W (1988) *Organizational Citizenship Behaviour: The good soldier syndrome*, Lexington, MA, Lexington Books

- Paauwe, J (2004) *MSDM and Performance: Achieving long-term viability*, Oxford, Oxford University Press
- Penrose, E (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, Blackwell
- Pettigrew, A and Whipp, R (1991) *Managing Change for Strategic Success*, Oxford, Blackwell
- Pfeffer, J (1998) *The Human Equation*, Boston, MA, Harvard Business School Press
- Pfeffer, J (2001) Fighting the war for talent is hazardous to your organization's health, *Organizational Dynamics*, 29 (4), pp 248–59
- Pfeffer, J and Davis-Blake, A (1992) Understanding organizational wage structures: a resource dependence approach, *Academy of Management Journal*, 30, pp 437–55
- Porter, M E (1985) *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*, New York, The Free Press
- Porter, M E and Kramer, M R (2006) Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility, *Harvard Business Review*, December, pp 78–92
- pp 32–35
- Priem, R L and Butler, J E (2001) Is the resourcebased theory a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26 (1), pp 22–40
- Purcell, J (1999) Best practice or best fit: chimera or cul-de-sac, *Human Resource Management Journal*, 9 (3), pp 26–41
- Purcell, J (2001) The meaning of strategy in human resource management, in (ed) J Storey, *Human Resource Management: A critical text*, 2nd edn, London, Thompson Learning, pp 59–77
- Purcell, J (2013) Employee voice and engagement, in (eds) C Truss, R Deldridge, K Alfes, A Shantz and E Soane, *Employee Engagement in Theory and Practice*, London, Routledge, pp 236–49
- Purcell, J, Kinnie, K, Hutchinson, N, Rayton, B and Swart, J (2003) *People and Performance: How people management impacts on organizational performance*, London, CIPD
- Purcell, J, Kinnie, K, Hutchinson, R, Rayton, B and Swart, J (2003) *People and Performance: How people management impacts on organizational performance*, London, CIPD

- Quinn Mills, D (1983) Planning with people in mind, *Harvard Business Review*, November–December, pp 97–105
- Quinn, J B (1980) *Strategies for Change: Logical incrementalism*, Georgetown, Ontario, Irwin
- Ready, D A and Conger, J A (2007) Make your company a talent factory, *Harvard Business Review*, June, pp 68–77
- Rees, C, Alfes, K and Gatenby, M (2013) Employee voice and engagement: connections and consequences, *International Journal of Human Resource Management*, 24 (14), pp 2780–98
- Reilly, P and Brown, D (2008) Employee engagement: future focus or fashionable fad for reward management? *WorldatWork Journal*, 17 (4), pp 37–49
- Reynolds, J (2004) *Helping People Learn*, London, CIPD
- Reynolds, J, Caley, L and Mason, R (2002) *How Do People Learn?*, London, CIPD
- Richardson, R and Thompson, M (1999) *The Impact of People Management Practices on Business Performance: A literature review*, London, IPD
- Roethlisberger, F and Dickson, W (1939) *Management and the Worker*, Cambridge, MA, Harvard University Press
- Roscow, J and Casner-Lotto, J (1998) *People, Partnership and Profits: The new labor management agenda*, Work in America Institute, New York
- Rowlandson, P (1984) The oddity of OD, *Management Today*, November, pp 91–93
- Ruona, W E A and Gibson, S K (2004) The making of twenty-first century HR: the convergence of MSDM, HRD and OD, *Human Resource Management*, 43 (1), pp 49–66
- Russo, M V and Fouts, P A (1997) A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability, *Academy of Management Review*, 40 (3), pp 534–59
- Ryle, G (1949) *The Concept of Mind*, Oxford, Oxford University Press
- Scarborough, H and Carter, C (2000) *Investigating Knowledge Management*, London, CIPD
- Scarborough, H, Swan, J and Preston, J (1999) *Knowledge Management: A literature review*, London, IPD
- Schein, E H (1978) *Career Dynamics: Matching individual and organizational needs*, Reading, MA, Addison-Wesley

- Schmidt, F L and Hunter, J E (1998) The validity and utility of selection methods in personnel psychology: practical and theoretical implications of 85 years of research findings, *Psychological Bulletin*, 124 (2), pp 262–74
- Schuler, R S (1992) Strategic human resource management: linking people with the strategic needs of the business, *Organizational Dynamics*, 21 (1), pp 18–32
- Schuler, R S and Jackson, S E (1987) Linking competitive strategies with human resource management practices, *Academy of Management Executive*, 9 (3), pp 207–19
- Schuler, R S and Jackson, S E (2007) *Strategic Human Resource Management*, 2nd edn, Oxford, Blackwell
- Schuster, J R and Zingheim, P K (1992) *The New Pay*, New York, Lexington Books
- Sparrow, P (2013) Strategic MSDM and employee engagement, in (eds) C Truss, R Deldridge, K Alfes, A Shantz and E Soane, *Employee Engagement in Theory and Practice*, London, Routledge, pp 99–115
- Sparrow, P, Hesketh, A, Hird, M and Cooper, C (2010) Introduction: Performance-led HR, in (eds) P Sparrow, A Hesketh, M Hird and C Cooper, *Leading HR*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, pp 1–22
- Stairs, M and Galpin, M (2010) Positive engagement: from employee engagement to workplace happiness, in (eds) P A Linley, S Harrington and N Garcea, *The Oxford Handbook of Positive Psychology and Work*, New York, Oxford University Press
- Stavrou, E T, Brewster, C and Charalambousa, C (2010) Human resource management and firm performance in Europe through the lens of business systems: best fit, best practice or both?, *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (7), pp 933–62
- Storey, J (1989) From personnel management to human resource management, in (ed) J Storey, *New Perspectives on Human Resource Management*, London, Routledge, pp 1–18
- Strauss, G (1976) Organization development, in (ed) R Dubin, *Handbook of Work, Organization and Society*, Chicago, IL, Rand MacNally
- Tan, J (2000) Knowledge management – just more buzzwords?, *British Journal of Administrative Management*, March–April, pp 10–11

- Tansley, C and Tietze, S (2013) Rites of passage through talent management stages: an identity work perspective, *International Journal of Human Resource Management*, 24 (9), pp 1799–815
- Thompson, A A and Strickland, A J (1996) *Strategic Management, Concepts and Cases*, 9th edn, Chicago, IL, Irwin
- Thompson, M (1998) Trust and reward, in (eds) S Perkins and St J Sandringham, *Trust, Motivation and Commitment: A reader*, Faringdon, Strategic Remuneration Research Centre
- Thorne, K and Pellant, A (2007) *The Essential Guide to Managing Talent*, London, Kogan Page
- Townley, B (1989) Selection and appraisal: reconstructing social relations?, in (ed) J Storey, *New Perspectives in Human Resource Management*, London, Routledge
- Trevor, J (2011) *Can Pay be Strategic?*, Basingstoke, Palgrave Macmillan
- Truss, C (1999) Soft and hard models of MSDM, in (eds) L Gratton, V H Hailey, P Stiles and C Truss, *Strategic Human Resource Management*, Oxford, Oxford University Press
- Truss, C, Schantz, A, Soane, E, Alfes, K and Delbridge, R, (2013) Employee engagement, organizational performance and individual well-being: exploring the evidence, developing the theory, *International Journal of Human Resource Management*, 24 (14), pp 2657–69
- Truss, C, Soane, E, Edwards, C, Wisdom, K, Croll, A and Burnett, J (2006) *Working Life: Employee attitudes and engagement*, London, CIPD
- Tyson, S (1997) Human resource strategy: a process for managing the contribution of MSDM to organizational performance, *International Journal of Human Resource Management*, 8 (3), pp 277–90
- Ulrich, D (1998) A new mandate for human resources, *Harvard Business Review*, January–February, pp 124–34
- Ulrich, D (1998) A new mandate for human resources, *Harvard Business Review*, January–February, pp 124–34
- Ulrich, D and Lake, D (1990) *Organizational Capability: Competing from the inside out*, New York, Wiley

- Vance, R J (2006) *Employee Engagement and Commitment: A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization*, Alexandria, VA, SMSDM Foundation
- Walton, R E (1985) From control to commitment in the workplace, *Harvard Business Review*, March–April, pp 77–84
- Warren, C (2006) Curtain call, *People Management*, 23 March, pp 24–29
- Weidner, C K (2004) A brand in dire straits: organization development at sixty, *Organization Development Journal*, 22 (2), pp 37–47
- Wenger, E and Snyder, W M (2000) Communities of practice: the organizational frontier, *Harvard Business Review*, January–February, pp 33–41
- Wernerfelt, B (1984) A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5 (2), pp 171–80
- Wood, D J (1991) Corporate social performance revisited, *Academy of Management Review*, 16 (4), pp 691–718
- Wood, S (1996) High commitment management and organization in the UK, *The International Journal of Human Resource Management*, 7 (1), pp 41–58
- Worley, C, Hitchin, D and Ross, W (1996) *Integrated Strategic Change: How organization development builds competitive advantage*, Reading, MA, Addison-Wesley
- Wright, P M and McMahan, G C (1992) Theoretical perspectives for SMSDM, *Journal of Management*, 18 (2), pp 295–320
- Wright, P M and McMahan, G C (1999) Theoretical perspectives for human resource management, in (eds) R S Schulker and S E Jackson, *Strategic Human Resource Management*, Blackwell, Oxford, pp 49–72
- Wright, P M and Snell, S A (1998) Towards a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management, *Academy of Management Review*, 23 (4), pp 756–72
- Wright, P M, Snell, S A and Jacobsen, H H (2004) Current approaches to HR strategies: inside-out versus outside-in, *Human Resource Planning*, 27 (4), pp 36–46
- Yalabik, Z Y, Popaitoon, P, Chowne, J A and Rayton, B A (2013) Work engagement as mediator between employee attitudes and outcomes, *International Journal of Human Resource Management*, 24 (14), pp 2799–823

Younger, J, Smallwood, N and Ulrich, D (2007) Developing your organization's brand as a talent developer, *Human Resource Planning*, 30 (2), pp 21–29

PROFIL PENULIS

Dr. E. Artha Febriana, S.E., M.B.A.



Penulis dilahirkan di Yogyakarta tanggal 19 Februari 1984. Menempuh Pendidikan S1 Program Studi Manajemen di STIE YKPN Yogyakarta pada tahun 2001 dan selesai pada tahun 2005. Pada tahun 2006 melanjutkan Program Magister Manajemen di Universitas Gadjah Mada Yogyakarta selesai pada tahun 2008. Pada tahun 2013 melanjutkan Program Doktor Ilmu Ekonomi di Universitas Diponegoro Semarang dan selesai pada tahun 2019. Pada tahun 2013 sampai dengan saat ini menjadi dosen tetap di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Manajemen Universitas Dian Nuswantoro Semarang. Kontak Penulis Email: artha.febriana@gmail.com

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIS

Sumber Daya Manusia Strategis didefinisikan sebagai rencana tentang bagaimana tujuan bisnis harus dicapai melalui modal manusia. Hal ini didasarkan pada tiga proposisi utama yaitu (1) bahwa modal manusia merupakan sumber daya utama untuk mencapai keunggulan kompetitif, (2) manusia yang melaksanakan rencana strategis, dan (3) diperlukannya pendekatan yang koheren untuk pencapaian tujuan. Manajemen sumber daya manusia strategis adalah tentang kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang diintegrasikan dengan strategi organisasi, dalam hal ini sumber daya manusia sebagai mitra strategis, membantu keberhasilan strategi bisnis. Sumber daya manusia meningkatkan kapasitas bisnisnya untuk melaksanakan strategi bisnis kedalam pelaksanaan program-program pengelolaan sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia strategis memastikan bahwa semua tujuan selaras dengan visi, misi, nilai, strategi, dan tujuan organisasi.

Buku ini menyajikan strategi-strategi pengelolaan sumber daya manusia secara umum dan secara khusus. Secara rinci isi buku ini terdiri dari 10 bab, yaitu Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis, Manajemen Modal Manusia, Tanggung Jawab Sosial Perusahaan, Keterlibatan Karyawan, Pengembangan Organisasi, Manajemen Bakat, Strategi Sumber Daya, Strategi Pembelajaran dan Pengembangan, Strategi Penghargaan, dan Strategi Hubungan Karyawan. Pada setiap akhir bab disertai dengan rangkuman dan latihan-latihan soal.

Buku ini sangat bermanfaat sebagai rujukan belajar, bagi mahasiswa S1, S2, dan S3 yang mengambil program studi manajemen khususnya konsentrasi MSDM. Disamping itu bermanfaat pula bagi manajemen perusahaan ataupun manajemen organisasi *non* perusahaan khususnya departemen Manajemen Sumber Daya Manusia.