



HC MATURITY ASSESSMENT

Kematangan Proses Implementasi
Manajemen SDM

Dr. Aries Zuswana

Dr. Aries Zuswana

HC MATURITY ASSESSMENT

Kematangan Proses Implementasi Manajemen SDM



PENERBIT KBM INDONESIA

Adalah penerbit dengan misi memudahkan proses penerbitan buku buku penulis di tanah air Indonesia. Serta menjadi media sharing proses penerbitan buku.

HC MATURITY ASSESSMENT:

Kematangan Proses Implementasi Manajemen SDM

Copyright @2025 By Dr. Aries Zuswana

All right reserved

Penulis

Dr. Aries Zuswana

Desain Sampul

Eca Art

Tata Letak

Sofitahm

Editor

Dr. Muhamad Husein Maruapey, Drs., M.Sc.

Background isi buku di ambil dari <https://www.freepik.com/>

Official

Depok, Sleman-Jogjakarta (Kantor)

Penerbit Karya Bakti Makmur (KBM) Indonesia

Anggota IKAPI/No. IKAPI 279/JTI/2021

081357517526 (Tlpn/WA)

Website

<https://penerbitkbm.com>

www.penerbitbukumurah.com

Email

naskah@penerbitkbm.com

Distributor

<https://penerbitkbm.com/toko-buku/>

Youtube

Penerbit KBM Sastrabook

Instagram

@penerbit.kbmindonesia

@penerbitbukujogja

ISBN: 978-634-202-000-8

Cetakan ke-1, Desember 2025

14,8 x 21 cm, vii + 134 halaman

Isi buku diluar tanggungjawab penerbit
Hak cipta merek KBM Indonesia sudah terdaftar di DJKI-Kemenkumham
dan isi buku dilindungi undang-undang.

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa seizin penerbit karena beresiko sengketa hukum

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

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

REPUBLIK INDONESIA
KEMENTERIAN HUKUM

SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan

: EC002025223762, 22 Desember 2025

Pencipta

Nama : **Dr. Aries Zuswana**

Alamat : Jl. Sampan Raya, No. 64, RT 010/ 006, Kel Kelapa Dua, Kelapa Dua,
Kab. Tangerang, Banten, 15810

Kewarganegaraan : Indonesia

Pemegang Hak Cipta

Nama : **Dr. Aries Zuswana**

Alamat : Jl. Sampan Raya, No. 64, RT 010/ 006, Kel Kelapa Dua, Kelapa Dua,
Kab. Tangerang, Banten, 15810

Kewarganegaraan : Indonesia

Jenis Ciptaan

: **Buku**

Judul Ciptaan

: **HC MATURITY ASSESSMENT: Kematangan Proses
Implementasi Manajemen SDM**

Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama
kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah
Indonesia

: 22 Desember 2025, di Kota Adm. Jakarta Pusat

Jangka waktu perlindungan

: Berlaku selama hidup Pencipta dan terus berlangsung selama 70 (tujuh
puluh) tahun setelah Pencipta meninggal dunia, terhitung mulai tanggal
1 Januari tahun berikutnya.

Nomor Pencatatan

: 001064022

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.

Surat Pencatatan Hak Cipta atas produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.



a.n. MENTERI HUKUM
DIREKTUR JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL
u.b
Direktur Hak Cipta dan Desain Industri

Agung Damarsasongko.SH.MH.
NIP. 196912261994031001



Disclaimer:

1. Dalam hal pemohon memberikan keterangan tidak sesuai dengan surat pernyataan, Menteri berwenang untuk mencabut surat pencatatan permohonan.
2. Surat Pencatatan ini telah disegel secara elektronik menggunakan segel elektronik yang diterbitkan oleh Badan Besar Sertifikasi Elektronik, Badan Siber dan Sandi Negara.
3. Surat Pencatatan ini dapat dibuktikan keasliannya dengan memindai kode QR pada dokumen ini dan informasi akan ditampilkan dalam browser.

■ KATA PENGANTAR

Alhamdulillahi rabbil alamin, Segala puji bagi Allah, Tuhan seluruh alam. Tak ada kata yang lebih besar dan lebih baik dari ucapan rasa Syukur, atas selesainya buku ini. Buku ini merupakan buku ke-25, yang lahir karena keterdesakan karena sedang trend pengukuran kematangan proses implementasi SDM di Organisasi. Atau *Human Capital Maturity Assessment*.

Buku ini sudah diterbitkan, namun dalam edisi terbatas untuk kalangan sendiri di bulan Mei 2025. Pada kesempatan ini, perlu penulis sampaikan tentang revisi buku ini. Revisi yang dilakukan adalah menambahkan aspek analisis data mendalam dengan menggunakan pendekatan/ metodolog I-P-O. Untuk selanjutnya Penilaian/ Assessment, hanya disebut dengan **ASESMEN** saja.

Melakukan kematangan proses implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia¹ atau MSDM merupakan sebuah komitmen nyata, bahwa Perusahaan bukan hanya sekedar produk yang ditawarkan, tapi juga termasuk pengelolaan SDM secara umum dengan tujuan untuk memperbaiki sebuah proses, jika kita mengetahui

¹ Manajemen Sumber Daya Manusia, disebut dengan Manajemen SDM atau disingkat MSDM saja secara bergantian

permasalahan yang melatar belakangi kenapa proses ini hasilnya kurang memadai bahkan jauh dari itu. proses ini hasilnya kurang memadai bahkan jauh dari itu. Asesmen Kematangan proses SDM, tidak berdiri sendiri, melainkan terintegrasi kepada seluruh proses organisasi Perusahaan, karena hakekatnya Organisasi Adalah Sistem yang saling terhubung.

Penulis berharap Buku ini merupakan panduan esensial untuk memahami, mengimplementasikan, dan melakukan asesmen kematangan proses implementasi MSDM di organisasi perusahaan. Di tengah dinamika bisnis dan pasar tenaga kerja yang terus berubah, SDM telah bertransformasi dari fungsi pendukung menjadi mitra strategis dalam mengelola bisnis yang krusial bagi kesuksesan jangka panjang perusahaan.

Buku ini akan membekali pembaca dengan kerangka kerja, metodologi, dan instrumen praktis untuk menilai sejauh mana fungsi SDM telah tumbuh dan berkembang, mengidentifikasi area peluang, dan merumuskan strategi untuk mencapai keunggulan SDM.

Inshaa Allah, buku ini bermanfaat bagi para peminat dan pejuang kompetensi. Silahkan menimba dan memanfaatkan isi buku ini dan akan menjadi jaryiah abadi bagi penulisnya

Banten, 7 November 2025

Dr. Aries Zuswana

Ucapan Terima Kasih tak terhingga kepada Istri dan Anak-anaku tersayang, dukungan dan doa yang tak terputus menjadi semangat penulis untuk terus berkarya, bukan Cuma sekedar mengisi waktu luang, tapi niat mewariskan ilmu Manajemen SDM kepada semua generasi penerus...Barokallahufiikum

■ DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR-----	i
DAFTAR ISI-----	v
DAFTAR TABEL -----	ix
DAFTAR GAMBAR-----	xi
PROLOG -----	1
BAGIAN SATU PENGANTAR MANAJEMEN SDM STRATEGIS -----	17
1.1. Definisi dan Evolusi Manajemen SDM-----	17
1.2. Peran SDM sebagai Mitra Bisnis Strategis-----	22
1.3. Manfaat Kematangan Proses Implementasi MSDM -----	23
BAGIAN DUA ORGANISASI ADALAH SISTEM-----	25
2.1. Konsep Organisasi sebagai Sistem -----	25
2.2. Karakteristik Utama Organisasi sebagai Sistem-----	26
2.3. Konsep Organisasi -----	29
2.4. Referensi yang Menjelaskan Organisasi sebagai Sistem Terbuka-----	30
2.5. Implikasi Pandangan Sistem-----	31

BAGIAN TIGA KERANGKA KERJA (FRAMEWORK)	
MANAJEMEN SDM YANG KOMPREHENSIF -----	33
3.1. Model-model Manajemen SDM-----	34
3.2. Fungsi-fungsi Inti Manajemen SDM (Berdasarkan Siklus Hidup Karyawan) -----	38
BAGIAN EMPAT MODEL KEMATANGAN PROSES	
IMPLEMENTASI MANAJEMEN SDM-----	45
4.1. Konsep Model Kematangan Manajemen SDM-----	45
4.2. Merumuskan Kematangan Proses-----	55
BAGIAN LIMA KAIDAH DAN PRINSIP ASESMEN	
METODE I-P-O-----	61
5.1. Metode I-P-O-----	61
5.2. Fokus Pada Hasil -----	63
BAGIAN ENAM METODOLOGI KEMATANGAN	
IMPLEMENTASI PROSES MANAJEMEN SDM -----	75
6.1. Konsep Implementasi Kematangan Manajemen SDM -----	75
6.2. Inti Analogi -----	84
6.3. Metode Pengumpulan Data-----	84
6.4. Analisis Data Hasil Proses Kematangan SDM-----	90
6.5. Tujuan Proses Kematangan -----	92
6.6. Tahapan Melakukan Proses Kematangan -----	93
BAGIAN TUJUH INSTRUMEN KEMATANGAN PRPOSES	
IMPLEMENTASI MANAJEMEN SDM-----	103
7.1. Panduan Penggunaan Instrumen-----	103
7.2. Contoh Instrumen Kuesioner/Self-Assessment Kematangan SDM-----	104
7.3. Contoh Matriks Penilaian Level Kematangan -----	111

7.4. Contoh Formulir Wawancara Mendalam-----	113
7.5. Contoh Check-list Review Dokumen SDM -----	115
BAGIAN DELAPAN PENUTUP -----	121
8.1. Kesimpulan-----	121
8.2. Rekomendasi-----	122
EPILOG-----	125
LAMPIRAN-LAMPIRAN-----	127
DAFTAR PUSTAKA -----	129
PROFIL PENULIS -----	133

■ DAFTAR TABEL

Tabel 1. Ringkasan Indikator Kematangan/ Dimensi (Contoh).....	4
Tabel 2. Ringkasan Indikator Kematangan Proses/ Dimensi (Contoh).....	12
Tabel 3. Evolusi Peran SDM	19
Tabel 4. Relevansi Proses Kematangan MSDM	22
Tabel 5. Manfaat Kematangan Proses	24
Tabel 6. Model Kematangan SDM.....	46
Tabel 7. Indikator Kriteria Proses/ Level	55
Tabel 8. Analogi Tahapan Proses	59
Tabel 9. Tabel I-P-O.....	62
Tabel 10. Elemen Kunci Kematangan Proses Implementasi SDM.....	77
Tabel 11. Keterangan Gambar metode Kematangan	78
Tabel 12. Matrix Ipo Untuk Proses Air Hingga Mendidih.....	83
Tabel 13. Metode Pengumpulan Data.....	88
Tabel 14. Dimensi Yang Di Ukur	89
Tabel 15. Metode Anlisis Data Kualitatif	92
Tabel 16. Skala Penilaian: Gunakan skala Likert	104
Tabel 17. Interpretasi Skor Rata-rata per Bagian/ Keseluruhan	112

■ DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Athlete Maturity Model	3
Gambar 2 HR Department	5
Gambar 3. Prosedur SDM.....	6
Gambar 4 Panduan Karyawan.....	8
Gambar 5. Turn Over	9
Gambar 6. Keterlibatan SDM dalam setiap Diskusi	11
Gambar 7. Peran Pemimpin	16
Gambar 8. Orkestra	23
Gambar 9. Sistem Organisasi	27
Gambar 10. Dasar Kerja Operasional MSDM.....	34
Gambar 11. the Harvard Frame Work of THE HRM THERITORY.....	35
Gambar 12. Arsitektur MSDM BUMN	37
Gambar 13. Siklus Hidup SDM	37
Gambar 14. Level Kematangan Manajemen SDM	46
Gambar 15. Proses Kematangan Beef Steik.....	56
Gambar 16. Proses Air Mendidih	56
Gambar 17. Proses I-P-O.....	63
Gambar 18. Asesmen Model I-P-O.....	65
Gambar 19. Metode I-P-O Memproses 9 Dimensi	69
Gambar 20. Pertanyaan dalam Metode I-P-O.....	73
Gambar 21. Metode I- P- O.....	78
Gambar 22. Metode Kematangan Proses	79

Gambar 23. Proses Kematangan.....80

Gambar 24. Proses Air Mendidih.....80

Gambar 25. Perencanaan94

Gambar 26. Pengumpulan Data97

Gambar 27. Analisis Data99

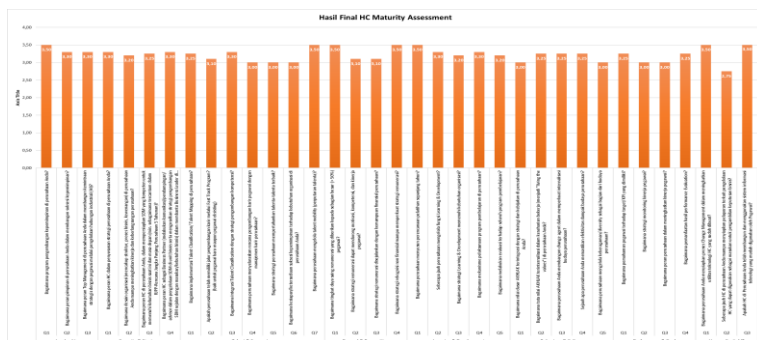
Gambar 28. HR Improvement Action Plan102

Gambar 29. Penggunaan Matriks113

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Contoh Ringkasan Umum Hasil Asesmen

	No	Kategori	Linkup Pengukuran	Sub Level
INPUT	1	Leadership	Sukseksi kepemimpinan, program kepemimpinan, peran eksekutif dalam program kepemimpinan, Peran Kepemimpinan dalam mitraan strategis dengan pegawai	3,37
	2	Capacity & Strategy	HC Business Partner, HC Leader, Penyiapan kompetensi untuk kebutuhan saat ini dan masa depan, peran HC dalam mendukung bisnis, Strategi OD dalam mendukung strategi perusahaan	3,26
PROCESS	3	Talent & Succession	Talent Classification, Fast track program, Talent Development, Integrasi Pengembangan Karir dengan Kebutuhan Perusahaan	3,16
	4	Reward & Recognition	Skema Remunerasi, integrasi strategi remunerasi dengan strategi HC lainnya, strategi remunerasi dan kemampuan perusahaan, strategi rekognisi non finansial	3,30
	5	Learning & Development	Perencanaan program pengembangan, Pusat pengelolaan pembelajaran, Integrasi program pengembangan, budaya pembelajaran	3,30
	6	Behaviour & Culture	Strategi Budaya Perusahaan, dampak budaya perusahaan, mengukur efektivitas change agent, Keberagaman sebagai budaya perusahaan	3,15
OUTPUT	7	Performance & Goal	Integrasi kinerja korporat sampai dengan individu, peningkatan kinerja, pemahaman target	3,13
	8	Human Capital IT	HC Teknologi dan Change management, HC Dashboard dan Analisis, Ruang lingkup HC Teknologi	3,25
Total Score				25,92
Rata-rata Level				3,24



■ DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, Michael. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page. (Salah satu handbook MSDM paling komprehensif)
- Becker, Brian E., Huselid, Mark A., & Ulrich, Dave. *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Harvard Business School Press, 2001. (Fokus pada pengukuran dan dampak HR)
- Cascio, Wayne F. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. McGraw-Hill Education. (Buku teks komprehensif tentang MSDM)
- Katz, D., & Kahn, R. L. 1978, *The Social Psychology of Organizations*, 2nd ed., John Wiley & Sons
- London, M. 2003, *Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement*. Psychology Press.
- Robbins, S. P. 1994, *Teori Organisasi: Struktur, Desain, dan Aplikasi*. Prentice-Hall International
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2017, *Organizational Behavior*, 17th ed., Pearson Education
- Scott, W. R. 2015, *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, 5th ed., Pearson Education.

- Stone, D., & Heen, S. 2014, *Thanks for the Feedback: The Science and Art of Receiving Feedback Well*. Viking Press.
- Ulrich Dave, 2012, *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*. McGraw-Hill Education, 2012.
- Ulrich, Dave, 1996, *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business School Press
- Zuswana, Aries, 2020, *Perilaku Organisasi: Perspektif Kesisteman*, Banyumas: Omer Pustaka

Sumber Lain

- Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).
Berbagai publikasi dan riset tentang manajemen SDM, manajemen risiko SDM, dan pengembangan organisasi.
- Society for Human Resource Management (SHRM).
- SHRM Body of Competency and Knowledge (SHRM BoCK).
(Kerangka kompetensi dan pengetahuan untuk profesional HR, mencakup risiko SDM)
- Berbagai laporan riset dan artikel di situs web mereka. (Sumber kredibel dari AS)*
- ISO 31000:2018. *Risk Management – Guidelines*. International Organization for Standardization, 2018. (Standar global untuk manajemen risiko yang dapat diadaptasi untuk SDM)
- COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance*. COSO, 2017.

(Kerangka kerja ERM yang dapat diterapkan pada risiko SDM)

Macey, William H., Schneider, Benjamin, Barbera, Karen M., & Young, Scott A. *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Future Direction*. Wiley-Blackwell, 2009. (*Meskipun fokus pada engagement, relevan untuk budaya SDM*)

Boudreau, John W., & Ramstad, Peter M. *Beyond HR: The New Science of Human Capital*. Harvard Business School Press, 2007. (*Membahas analitik SDM dan pengambilan keputusan berbasis data*)

McKinsey & Company / Deloitte (Bersin by Deloitte) / PwC / KPMG. *Berbagai laporan riset, artikel, dan white paper tentang tren SDM, model kematangan, dan manajemen risiko SDM*. (Cari di bagian insights atau publications di situs web mereka).

Jurnal Ilmiah

DeNisi, A. S., & Kluger, A. N. (2000). Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved? *Academy of Management Perspectives*, 14(1), 129-139.

Harvard Business Review (hbr.org): Artikel dan studi kasus tentang kepemimpinan, strategi, dan manajemen SDM.

<https://www.slideshare.net/slideshow/grafik-kalor-suatu-benda-pada-saat-kenaikan-suhu-dan-perubahan-wujud/266899614#4>

<https://www.slideshare.net/slideshow/grafik-kalor-suatu-benda-pada-saat-kenaikan-suhu-dan-perubahan-wujud/266899614#>

Human Resource Management Review

International Journal of Human Resource Management
Journal of Human Resources
LinkedIn Learning / Coursera / edX: Kursus dan materi tentang
SDM dan manajemen risiko.
Personnel Psychology
Risk Management: An International Journal
Situs web CIPD (cipd.org): *Sumber daya yang kaya tentang praktik
SDM dan manajemen risiko.*
Situs web SHRM (shrm.org): *Menyediakan artikel, alat, dan riset
terbaru tentang semua aspek HR.*
Sumber Online dan Organisasi Profesional:
WorldatWork (worldatwork.org): *Fokus pada kompensasi, benefit,
dan total rewards.*
Surat Edaran No.: SE.-11/MBU/08/2020, Tentang *Employee Value
Proposition dan Employee Branding* BUMN

■ PROFIL PENULIS



- Aries Zuswana, Doktor MSDM sekaligus Praktisi MSDM yang berpengalaman lebih dari 30 tahun, membantu dan mendukung para rekan praktisi MSDM lain untuk terus *updated* pengetahuan dan kompetensiya dalam mengelola SDM. Aktif dalam memberikan konsultasi. Pendampingan & pembekalan teknis persiapan Uji Kompetensi Individu MSDM mulai level Staf hingga Direktur SDM baik BUMN maupun BUMS
- Founder & CEO HRXi dan LSP Trainer Indonesia Emas (LSP TRIMAS)
- Former Ketua/ Direktur LPK/ LSP Abipraya
- Dosen tetap dengan jabatan Fungsional pada sebuah Lembaga Pendidikan Tinggi Swasta di Depok

- Aktif sebagai Asesor Kompetensi dan Master Instruktur bidang MSDM
- Konsultan dan Ahli Hubungan Industrial
- *Coach Professional* bidang Pengembangan Bisnis dan Kepemimpinan Organisasi
- Ketua Asosiasi Trainer Kompeten Indonesia dan Wakil Ketua IASPRO Cabang Tangerang, Banten

Buku Lain Karya Penulis

