

# BAB 1

## EKONOMI MAKRO SEBAGAI LINGKUNGAN STRATEGIS SDM

Nurul Huda 

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Timor, Kota Kefamenanu, Indonesia

**Abstrak:** Ekonomi makro menyediakan kerangka lingkungan strategis bagi manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam menghadapi dinamika bisnis kontemporer. Bab ini mengeksplorasi bagaimana pemahaman terhadap konsep-konsep ekonomi makro, seperti siklus bisnis, teori modal manusia, dan model arus melingkar perekonomian, menjadi landasan penting bagi manajer SDM untuk mengambil keputusan strategis yang selaras dengan kondisi pasar tenaga kerja dan tuntutan organisasi. Melalui perspektif teoretis dari Ulrich tentang peran strategis SDM, Schultz dan Becker mengenai investasi modal manusia, serta Schumpeter tentang siklus bisnis, bab ini menjelaskan urgensi kompetensi ekonomi makro bagi praktisi SDM. Pembahasan mencakup analisis model arus melingkar dari sudut pandang ketenagakerjaan, transformasi paradigma manusia sebagai aset makroekonomi, dan implikasi siklus bisnis terhadap strategi pengelolaan siklus hidup karyawan. Dengan konteks empiris Indonesia, termasuk data pertumbuhan ekonomi sebesar 5,03 persen pada tahun 2024 dan tingkat pengangguran sebesar 4,76 persen pada Februari 2025, bab ini memberikan kerangka konseptual yang membekali pelajar dan praktisi untuk memahami bahwa fungsi SDM bukan semata-mata administratif, melainkan mitra strategis yang menghubungkan praktik manajemen talenta dengan dinamika makroekonomi.

**Kata Kunci:** Ekonomi makro; manajemen SDM strategis; modal manusia; pasar tenaga kerja; siklus bisnis

### 1.1. Urgensi Pemahaman Ekonomi Makro bagi Manajer SDM

---

**Penulis Korespondensi:** Nurul Huda (nurulhuda@unimor.ac.id)

© 2026 Penulis. Diterbitkan oleh PT Literati Global Network dengan lisensi eksklusif.

*Ekonomi Makro untuk Manajer SDM: Mengelola Talenta dalam Dinamika Pasar.*

Hal. 1–26. DOI: <https://doi.org/10.66452/702801>

Bagi sebagian besar manajer SDM, ekonomi makro sering dianggap sebagai bidang yang kurang terkait dengan tugas sehari-hari. Bidang tersebut mencakup wewenang menteri keuangan terkait defisit anggaran, wewenang gubernur bank sentral terkait suku bunga, atau wewenang analis pasar modal terkait indeks saham. Tugas seorang manajer SDM meliputi rekrutmen, pelatihan, penggajian, dan penyelesaian konflik karyawan. Namun, pemahaman terhadap inflasi, pertumbuhan produk domestik bruto (PDB), atau siklus bisnis tetap diperlukan.

Jawabannya sederhana, tetapi fundamental: keputusan SDM tidak pernah terjadi dalam ruang hampa. Sejak pertengahan tahun 1990-an, Dave Ulrich, salah satu pemikir SDM yang berpengaruh, menyatakan bahwa fungsi SDM tidak dapat lagi berperan sebagai penjaga administrasi yang hanya mengurus absensi dan penggajian. Dalam bukunya yang berjudul *Human Resource Champions*, Ulrich mengajukan gagasan bahwa SDM harus berevolusi menjadi *strategic partner*, yaitu mitra strategis manajemen yang membantu organisasi memanfaatkan peluang dan menghadapi ancaman dari lingkungan bisnis yang terus berubah. Lingkungan bisnis pada tingkat yang paling luas adalah ekonomi makro.

Sebagai ilustrasi, apabila ekonomi suatu negara tumbuh pesat, permintaan konsumen meningkat, dan investasi bertambah besar. Bisnis berkembang di berbagai sektor. Perusahaan merespons dengan menambah kapasitas produksi, membuka cabang baru, mengembangkan lini produk, atau memasuki pasar baru. Semua bentuk ekspansi tersebut memiliki konsekuensi langsung terhadap kebutuhan akan talenta. Keputusan mengenai jumlah tenaga kerja yang direkrut, keterampilan yang diperlukan, lokasi penempatan, serta bentuk hubungan kerja (tetap, kontrak, atau pekerja lepas) merupakan pertanyaan strategis yang memerlukan pemahaman terhadap konteks makroekonomi.

Sebaliknya, ketika ekonomi melambat, seperti yang terjadi saat krisis global atau ketika teknologi baru mengubah struktur industri, perusahaan terpaksa mengurangi ekspansi, membekukan rekrutmen, atau melakukan pemutusan hubungan kerja. Dalam situasi tersebut, manajer SDM yang memahami ekonomi makro dapat mengantisipasi perubahan, merencanakan skenario, dan mengambil keputusan yang tidak hanya mengurangi kerugian finansial perusahaan, tetapi juga menjaga hak dan martabat karyawan.

Ulrich menggambarkan empat peran utama SDM dalam organisasi modern, yaitu *administrative expert* (ahli administrasi), *employee champion* (pembela karyawan), *change agent* (agen perubahan), dan *strategic partner* (mitra strategis). Peran terakhir merupakan peran yang paling menantang karena menuntut SDM untuk berbicara dalam bahasa bisnis: laba, pertumbuhan, produktivitas, dan risiko. Ekonomi makro menyediakan perangkat untuk memahami dinamika tersebut pada skala nasional, termasuk bagaimana pertumbuhan PDB memengaruhi daya beli konsumen, bagaimana tingkat pengangguran memengaruhi ketersediaan talenta di pasar kerja, serta bagaimana suku bunga dan inflasi menekan biaya modal dan mendorong tuntutan kenaikan gaji.

Apabila SDM mampu menerjemahkan sinyal-sinyal makroekonomi tersebut ke dalam kebijakan internal, nilai tambah yang dihasilkan menjadi lebih terukur. Misalnya, ketika indikator ekonomi menunjukkan bahwa ekonomi akan memasuki fase ekspansi, manajer SDM yang responsif dapat mempercepat program *talent pipeline*, memetakan posisi kritis yang sulit diisi ketika pasar tenaga kerja mengetat, dan merancang skema retensi bagi karyawan kunci sebelum mereka direkrut oleh pesaing. Sebaliknya, ketika inflasi mulai meningkat, SDM dapat mengkaji ulang struktur gaji dan tunjangan agar daya beli karyawan tidak

menurun, sekaligus memproyeksikan dampaknya terhadap struktur biaya perusahaan secara keseluruhan.

Model *HR Business Partner*, yang berkembang dari gagasan Ulrich, memperjelas tuntutan tersebut. Dalam model ini, *HR Business Partner* ditempatkan langsung di dekat unit bisnis untuk membantu menerjemahkan strategi Perusahaan yang sangat dipengaruhi oleh kondisi makroekonomi ke dalam keputusan operasional tentang organisasi, desain pekerjaan, dan manajemen talenta. Penelitian terkini menunjukkan bahwa apabila SDM menjalankan peran strategis ini secara konsisten, kinerja organisasi cenderung lebih baik: proses menjadi lebih efisien, keputusan SDM lebih selaras dengan prioritas bisnis, dan tingkat keterlibatan karyawan (*employee engagement*) lebih tinggi. Di banyak perusahaan besar, struktur SDM bahkan diubah menjadi tiga komponen utama, yaitu *HR Business Partners*, *Centers of Expertise*, dan *Shared Services*, agar fungsi SDM dapat mengalokasikan lebih banyak waktu untuk isu-isu strategis yang terkait dengan perubahan ekonomi makro.

Pertanyaan mengenai relevansi pemahaman ini bagi staf SDM junior dapat dijawab secara tegas: pemahaman tersebut sangat relevan. Cara pandang ini akan membentuk cara kerja seseorang sejak hari pertama. SDM yang memahami ekonomi makro tidak melihat rekrutmen hanya sebagai aktivitas mengisi kekosongan posisi, tetapi sebagai investasi jangka panjang yang dipengaruhi oleh tren demografi, tingkat pengangguran, dan perubahan teknologi. SDM tersebut tidak memandang pelatihan sebagai kegiatan seremonial tahunan semata, tetapi sebagai respons strategis terhadap perubahan struktur pekerjaan akibat otomatisasi dan digitalisasi. Bahkan dalam mengurus hal-hal yang tampak sederhana, seperti kontrak kerja, struktur *benefit*, atau penjadwalan lembur, seorang profesional SDM yang peka terhadap kondisi makro akan lebih berhati-hati karena menyadari bahwa regulasi ketenagakerjaan sering disusun sebagai respons

terhadap masalah makroekonomi, seperti pengangguran tinggi atau ketimpangan pendapatan.

Dengan demikian, ekonomi makro merupakan lingkungan tempat dunia kerja beroperasi, dan fungsi SDM berperan dalam mengatur sumber daya manusia agar tetap produktif dalam berbagai kondisi. Ulrich telah menggeser peran SDM dari sekadar penjaga administrasi menjadi arsitek organisasi dan talenta yang turut menentukan bagaimana perusahaan bertahan dan berkembang. Untuk memainkan peran ini secara meyakinkan, manajer SDM perlu menguasai konsep-konsep dasar ekonomi makro bukan untuk menjadi ekonom profesional, tetapi untuk menjadi mitra strategis yang dapat berdiskusi setara dengan *CEO*, *CFO*, dan pimpinan unit bisnis ketika merancang arah organisasi di tengah perubahan yang semakin tidak terduga.

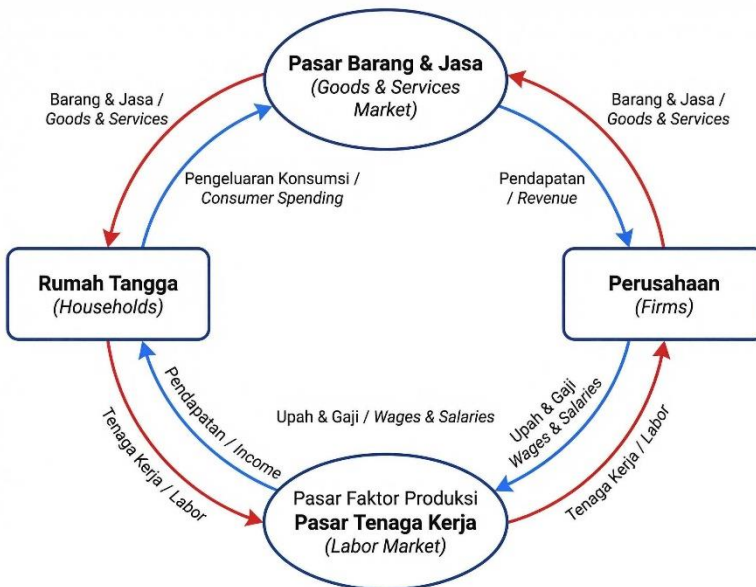
## **1.2. Model Arus Melingkar dari Kacamata Ketenaga-kerjaan**

Ekonomi merupakan sistem pertukaran yang kompleks. Jutaan orang, ribuan perusahaan, dan berbagai lembaga saling bertukar sumber daya, barang, jasa, dan uang setiap hari. Model paling sederhana untuk memahami mekanisme ini adalah model arus melingkar (*circular flow diagram*), yang menggambarkan bagaimana sumber daya, barang, jasa, dan uang mengalir dalam perekonomian.

Dalam model ini, terdapat dua pelaku utama, yaitu rumah tangga (*households*) dan perusahaan (*firms*). Rumah tangga adalah individu dan keluarga yang memiliki kebutuhan hidup dan menjual tenaga kerja untuk memperoleh penghasilan. Perusahaan adalah organisasi yang menghasilkan barang dan jasa. Kedua pelaku tersebut berinteraksi dalam dua pasar utama yang saling terkait.

*Pertama*, pasar barang dan jasa (*goods and services market*), tempat perusahaan menjual produk kepada rumah tangga.

Transaksi pembelian kopi di kafe merupakan contoh transaksi di pasar barang dan jasa. *Kedua*, pasar faktor produksi (*factor market*), yang mencakup pasar tenaga kerja (*labor market*), pasar modal, dan pasar tanah. Pasar faktor produksi merupakan tempat rumah tangga menyediakan sumber daya yang mereka miliki kepada perusahaan. Pasar tenaga kerja adalah tempat individu menawarkan keterampilan, waktu, dan tenaga kerja kepada perusahaan yang bersedia membayar. Gambar 1.1 mengilustrasikan hubungan antara rumah tangga dan perusahaan dalam model arus melingkar tersebut.



**Gambar 1.1.** Model Arus Melingkar Perekonomian dari Perspektif Ketenagakerjaan

Sumber: Diadaptasi dari Borjas (2020) dan Mankiw (2024)

**Keterangan:** Diagram ini menunjukkan aliran sumber daya dan uang antara rumah tangga dan perusahaan melalui dua pasar utama. Panah merah menggambarkan aliran barang, jasa, dan tenaga kerja (aliran riil), sementara panah biru menggambarkan aliran uang berupa upah, gaji, dan pengeluaran konsumsi (aliran

moneter). Dalam pasar tenaga kerja, rumah tangga bertindak sebagai pemasok tenaga kerja, sedangkan perusahaan bertindak sebagai pembeli jasa tenaga kerja tersebut.

Dari perspektif ketenagakerjaan, aspek penting dari model ini adalah peran rumah tangga sebagai pemasok utama tenaga kerja. George Borjas, salah satu ekonom ketenagakerjaan terkemuka, menjelaskan bahwa rumah tangga bukan hanya konsumen pasif yang membeli barang dari perusahaan, tetapi juga pemilik aset produktif utama, yaitu tenaga kerja mereka sendiri.

Setiap hari, jutaan orang membuat keputusan mengenai jumlah jam kerja, tempat bekerja, dan pemberi kerja. Keputusan-keputusan tersebut secara kolektif membentuk penawaran tenaga kerja (*labor supply*) dalam perekonomian.

Aliran dalam model arus melingkar bekerja sebagai berikut. Rumah tangga menyediakan tenaga kerja kepada perusahaan melalui pasar tenaga kerja. Sebagai imbalan, mereka menerima upah, gaji, dan berbagai bentuk kompensasi lain yang menjadi sumber pendapatan utama. Pendapatan tersebut kemudian digunakan untuk membeli barang dan jasa yang dihasilkan perusahaan, sehingga uang kembali mengalir ke perusahaan sebagai pendapatan penjualan. Perusahaan menggunakan pendapatan tersebut untuk membeli faktor produksi, termasuk membayar upah kepada pekerja, dan siklus tersebut terus berulang.

Keputusan rumah tangga untuk bekerja bukanlah keputusan yang sederhana. Borjas menjelaskan bahwa individu menghadapi pilihan mendasar (*trade-off*) antara waktu untuk bekerja dan waktu untuk kegiatan lain yang disebut waktu luang (*leisure*). Waktu luang mencakup semua kegiatan yang tidak menghasilkan upah, seperti mengurus anak, memasak, belajar, beribadah, atau beristirahat. Apabila seseorang memutuskan untuk bekerja satu jam lebih lama, ia mengorbankan satu jam waktu luang.

Sebaliknya, apabila memilih untuk tidak bekerja, ia mengorbankan pendapatan yang dapat diperoleh selama waktu tersebut.

Keputusan ini dipengaruhi oleh dua faktor utama. *Pertama*, tingkat upah (*wage rate*). Semakin tinggi upah yang ditawarkan, semakin besar insentif bagi seseorang untuk bekerja karena nilai setiap jam kerja menjadi lebih tinggi. Namun, hubungan ini tidak selalu linear. Pada tingkat pendapatan tertentu, kenaikan upah justru dapat menyebabkan seseorang memilih bekerja lebih sedikit karena ia sudah cukup sejahtera dan lebih menghargai waktu luang. Fenomena ini disebut efek pendapatan (*income effect*), yang berlawanan dengan efek substitusi (*substitution effect*).

*Kedua*, pendapatan bukan dari pekerjaan (*nonlabor income*), seperti warisan, hasil investasi, atau bantuan pemerintah. Apabila rumah tangga memiliki sumber pendapatan lain yang memadai, tekanan untuk bekerja menjadi lebih rendah, sehingga penawaran tenaga kerja cenderung menurun.

Bagi manajer SDM, pemahaman terhadap model arus melingkar dan dinamika penawaran tenaga kerja memiliki implikasi praktis yang konkret. *Pertama*, model ini mengingatkan bahwa perusahaan tidak beroperasi dalam ruang hampa. Kemampuan perusahaan untuk merekrut dan mempertahankan talenta sangat bergantung pada kondisi pasar tenaga kerja yang lebih luas. Ketika ekonomi tumbuh pesat dan permintaan tenaga kerja meningkat, rumah tangga memiliki lebih banyak pilihan pekerjaan. Dalam kondisi tersebut, perusahaan harus menawarkan kompensasi dan *benefit* yang kompetitif agar tetap menarik. Sebaliknya, ketika ekonomi melambat dan pengangguran meningkat, daya tawar bergeser ke sisi perusahaan.

*Kedua*, pemahaman tentang faktor-faktor yang memengaruhi keputusan rumah tangga untuk bekerja dapat membantu manajer SDM merancang strategi yang lebih efektif. Sebagai contoh,

dalam konteks Indonesia, tingkat partisipasi angkatan kerja perempuan pada tahun 2024 mencapai 49,62 persen, masih jauh lebih rendah dibandingkan dengan laki-laki yang mencapai 80,68 persen. Pemahaman bahwa banyak perempuan menghadapi pilihan (*trade-off*) antara pekerjaan formal dan tanggung jawab pengasuhan anak dapat mendorong perusahaan untuk menyediakan fasilitas seperti tempat penitipan anak, jam kerja fleksibel, atau kebijakan kerja dari rumah (*work-from-home*) yang memungkinkan mereka tetap berkontribusi di pasar kerja tanpa sepenuhnya mengorbankan peran domestik.

*Ketiga*, model arus melingkar juga menjelaskan bahwa upah yang dibayarkan perusahaan kepada karyawan tidak hilang, tetapi kembali ke perekonomian melalui konsumsi rumah tangga. Hal ini berarti kebijakan kompensasi yang baik tidak hanya menguntungkan karyawan, tetapi juga berkontribusi pada stabilitas permintaan agregat dalam perekonomian. Pada periode resesi, pemotongan upah atau pemutusan hubungan kerja massal dapat mengurangi daya beli rumah tangga, yang pada gilirannya menurunkan permintaan terhadap barang dan jasa, sehingga memperburuk kondisi ekonomi secara keseluruhan. Dengan demikian, keputusan manajer SDM tentang kompensasi, rekrutmen, dan restrukturisasi memiliki dimensi makroekonomi yang perlu dipertimbangkan.

Dengan demikian, model arus melingkar memberikan kerangka dasar untuk memahami bahwa tenaga kerja bukan sekadar *input* produksi, melainkan bagian integral dari ekosistem ekonomi yang lebih besar. Rumah tangga bukan penerima pasif kebijakan perusahaan, tetapi pelaku ekonomi yang membuat keputusan rasional berdasarkan insentif yang mereka hadapi. Dengan memahami logika di balik keputusan penawaran tenaga kerja tersebut, manajer SDM dapat merancang strategi yang tidak

hanya menarik bagi pekerja, tetapi juga sejalan dengan dinamika ekonomi makro.

### **1.3. *Human Capital Theory*: Manusia sebagai Aset Makroekonomi**

Pada awal dekade 1960-an, Theodore W. Schultz dan Gary S. Becker mulai mengembangkan apa yang kini dikenal sebagai teori modal manusia (*human capital theory*). Sebelum era tersebut, sebagian besar ekonom memperlakukan tenaga kerja sebagai *input* produksi yang homogen, seperti bahan baku atau energi. Pekerja dianggap sebagai faktor produksi yang perlu dibayar sesuai dengan kontribusinya, dan upah yang dibayarkan dicatat sebagai biaya operasional (*expense*) yang harus diminimalkan demi efisiensi. Pandangan ini tercermin pula dalam praktik akuntansi perusahaan, tempat gaji dan *benefit* karyawan dimasukkan ke dalam kolom pengeluaran, bukan investasi.

Schultz menantang paradigma tersebut dalam pidato kepresidenannya di *American Economic Association* yang kemudian dipublikasikan di *American Economic Review* dengan judul "*Investment in Human Capital*". Ia berargumen bahwa kualitas populasi, bukan sekadar kuantitasnya, merupakan faktor penentu utama dalam produksi ekonomi. Schultz menyatakan bahwa meskipun manusia memperoleh keterampilan dan pengetahuan yang berguna, tidak serta-merta disadari bahwa keterampilan dan pengetahuan tersebut adalah bentuk modal yang sebagian besar dihasilkan dari investasi yang disengaja. Dengan kata lain, pengeluaran untuk pendidikan, pelatihan, kesehatan, dan migrasi bukanlah sekadar konsumsi atau biaya, tetapi investasi yang meningkatkan produktivitas masa depan individu dan masyarakat.

Schultz menunjukkan bukti empiris bahwa pertumbuhan ekonomi Amerika Serikat pada paruh pertama abad ke-20 tidak dapat dijelaskan sepenuhnya oleh penambahan modal fisik

(mesin, pabrik, infrastruktur) dan tenaga kerja semata. Terdapat residu pertumbuhan yang besar, dan Schultz berpendapat bahwa residu tersebut sebagian besar berasal dari peningkatan kualitas tenaga kerja melalui investasi dalam modal manusia. Ia memperkirakan bahwa investasi dalam pendidikan dan pelatihan di Amerika Serikat pada akhir tahun 1950-an telah mencapai nilai yang setara dengan investasi dalam modal fisik, dan kontribusinya terhadap pertumbuhan ekonomi sangat signifikan.

Gagasan Schultz dikembangkan lebih lanjut oleh Gary S. Becker dalam karyanya yang berjudul *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, yang pertama kali diterbitkan pada tahun 1964. Becker membangun kerangka teoretis yang sistematis untuk menganalisis keputusan individu dan perusahaan dalam berinvestasi pada modal manusia. Salah satu kontribusi terpentingnya adalah membedakan antara dua jenis pelatihan, yaitu pelatihan umum (*general training*) dan pelatihan spesifik (*specific training*). Pelatihan umum, seperti kursus bahasa Inggris atau sertifikasi manajemen proyek, meningkatkan produktivitas pekerja di banyak perusahaan, sehingga biaya pelatihan ini cenderung ditanggung oleh pekerja sendiri (melalui upah yang lebih rendah selama masa pelatihan atau investasi pribadi). Sebaliknya, pelatihan spesifik, seperti cara mengoperasikan sistem IT internal perusahaan atau memahami budaya organisasi tertentu, hanya meningkatkan produktivitas di perusahaan tertentu, sehingga perusahaan memiliki insentif untuk menanggung biaya pelatihan tersebut.

Becker juga menekankan bahwa biaya terbesar dari investasi dalam pendidikan bukanlah biaya langsung, seperti uang sekolah atau buku, tetapi *opportunity cost* pendapatan yang hilang karena waktu yang digunakan untuk belajar alih-alih bekerja. Bagi seorang mahasiswa sarjana, pendapatan yang tidak diperoleh

selama empat tahun kuliah sering kali jauh lebih besar daripada biaya kuliah itu sendiri. Perspektif ini mengubah cara memahami keputusan pendidikan: individu akan terus berinvestasi dalam pendidikan selama nilai sekarang (*present value*) dari peningkatan pendapatan masa depan melebihi biaya total, termasuk biaya kesempatan.

Implikasi teori modal manusia terhadap praktik manajemen SDM sangat mendalam dan praktis. *Pertama*, teori ini memberikan justifikasi ekonomi untuk memandang pengeluaran pada rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan karyawan sebagai investasi jangka panjang, bukan sekadar biaya operasional yang harus dipotong ketika perusahaan menghadapi tekanan finansial. Apabila perusahaan mengirimkan karyawannya mengikuti program pelatihan kepemimpinan atau sertifikasi profesional, perusahaan tersebut sebenarnya sedang meningkatkan stok modal manusia yang dimilikinya, yang akan menghasilkan produktivitas lebih tinggi di masa mendatang.

*Kedua*, teori ini membantu menjelaskan mengapa perusahaan bersedia membayar lebih tinggi kepada karyawan yang memiliki pendidikan dan pengalaman yang lebih baik. Upah yang lebih tinggi bukanlah pemberian atau kebijakan manajemen semata, tetapi mencerminkan produktivitas marjinal yang lebih besar yang dihasilkan oleh modal manusia yang lebih tinggi. Dalam pasar tenaga kerja yang kompetitif, pekerja akan dibayar sesuai dengan kontribusi produktivitasnya, dan kontribusi ini sangat ditentukan oleh investasi yang telah dilakukan, baik oleh individu maupun oleh perusahaan sebelumnya, dalam bentuk pendidikan dan pelatihan.

*Ketiga*, teori modal manusia memberikan kerangka untuk memahami kebijakan retensi karyawan. Apabila perusahaan telah menginvestasikan sumber daya yang besar untuk melatih karyawan dengan keterampilan spesifik perusahaan, kehilangan karyawan tersebut berarti kehilangan investasi. Oleh karena itu,

perusahaan memiliki insentif ekonomi untuk merancang sistem kompensasi dan *benefit* yang membuat karyawan bertahan lebih lama, terutama setelah periode pelatihan selesai. Hal ini menjelaskan mengapa banyak perusahaan menerapkan skema *vesting* untuk dana pensiun, bonus berbasis masa kerja (*tenure*), atau kontrak dengan klausul ikatan dinas setelah pelatihan.

Namun, teori modal manusia juga membawa implikasi yang lebih luas pada tingkat makroekonomi. Schultz berpendapat bahwa investasi dalam modal manusia adalah kunci untuk mengurangi kesenjangan ekonomi antarnegara. Negara-negara yang miskin sumber daya alam tetapi kaya akan modal manusia, seperti Jepang, Korea Selatan, dan Singapura, mampu mencapai pertumbuhan ekonomi yang pesat karena investasi besar mereka dalam pendidikan dan kesehatan. Sebaliknya, negara-negara yang kaya sumber daya alam tetapi gagal berinvestasi dalam kualitas sumber daya manusianya cenderung mengalami apa yang kemudian dikenal sebagai *resource curse*.

Bagi pelajar dan praktisi SDM di Indonesia, pemahaman tentang teori modal manusia ini memiliki relevansi khusus. Indonesia saat ini berada dalam masa bonus demografi, yaitu proporsi penduduk usia produktif lebih besar daripada penduduk usia tidak produktif. Bonus demografi ini hanya akan menjadi keuntungan ekonomi jika disertai dengan investasi besar-besaran dalam modal manusia melalui pendidikan berkualitas, pelatihan vokasional, dan sistem kesehatan yang baik. Tanpa investasi tersebut, jumlah penduduk usia produktif yang besar dapat menjadi beban ekonomi dalam bentuk pengangguran terstruktur (*structural unemployment*) karena ketidaksesuaian keterampilan (*skill mismatch*).

Dalam konteks perusahaan, manajer SDM yang memahami teori modal manusia akan lebih mampu mengadvokasi anggaran

pelatihan dan pengembangan kepada manajemen senior dengan menggunakan bahasa ekonomi yang persuasif. Alih-alih meminta “biaya pelatihan” yang terdengar seperti pengeluaran yang dapat ditunda, manajer SDM dapat mempresentasikan proposal sebagai “investasi modal manusia” dengan proyeksi *return on investment* (ROI) yang terukur. Sebagai contoh, program peningkatan keterampilan (*upskilling*) karyawan dalam bidang analitik data atau otomatisasi proses dapat diproyeksikan akan meningkatkan produktivitas per karyawan sebesar persentase tertentu, yang kemudian diterjemahkan menjadi penghematan biaya atau peningkatan pendapatan yang konkret.

Dengan demikian, teori modal manusia yang dirintis oleh Schultz dan Becker telah mengubah cara ekonom dan praktisi bisnis memandang manusia dalam organisasi. Manusia bukan lagi sekadar faktor produksi yang biayanya harus ditekan, tetapi aset produktif yang nilainya dapat ditingkatkan melalui investasi strategis. Pergeseran paradigma ini menempatkan fungsi SDM bukan sebagai fungsi pendukung yang pasif, tetapi sebagai fungsi strategis yang bertanggung jawab mengelola dan mengembangkan aset yang bernilai dalam perekonomian modern, yaitu modal manusia itu sendiri.

#### **1.4. Siklus Bisnis dan Dampaknya pada Siklus Hidup Karyawan**

Perekonomian tidak pernah bergerak dalam garis lurus. Pertumbuhan ekonomi dapat meningkat pesat, melambat, atau mengalami kontraksi yang tajam. Pola naik-turun ini, yang dikenal sebagai siklus bisnis (*business cycle*), merupakan bagian inheren dari cara kerja ekonomi pasar. Pemahaman terhadap siklus bisnis sangat penting bagi manajer SDM karena setiap fase membawa implikasi yang berbeda terhadap keputusan mengenai rekrutmen, pelatihan, kompensasi, dan restrukturisasi.

Joseph A. Schumpeter, salah satu ekonom terkemuka pada abad ke-20, memberikan penjelasan mengenai penyebab siklus bisnis dan peran inovasi sebagai penggerak utamanya. Dalam karyanya yang berjudul *Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process* (1939), Schumpeter berpendapat bahwa fluktuasi ekonomi bukanlah masalah yang perlu dihilangkan, tetapi merupakan bagian alami dari dinamika kapitalisme yang terus berinovasi dan berevolusi.

Menurut Schumpeter, siklus bisnis didorong oleh gelombang inovasi yang muncul secara berkelompok (*clusters*). Inovasi tersebut tidak hanya berupa penemuan teknologi baru, seperti internet atau kecerdasan buatan, tetapi juga metode produksi baru, pasar baru, sumber bahan baku baru, atau cara baru dalam mengorganisasi industri. Ketika para pengusaha (*entrepreneurs*) mulai mengadopsi inovasi-inovasi tersebut, mereka menciptakan permintaan baru terhadap modal dan tenaga kerja, yang pada gilirannya memicu ekspansi ekonomi. Investasi mengalir, lapangan kerja tercipta, dan upah meningkat.

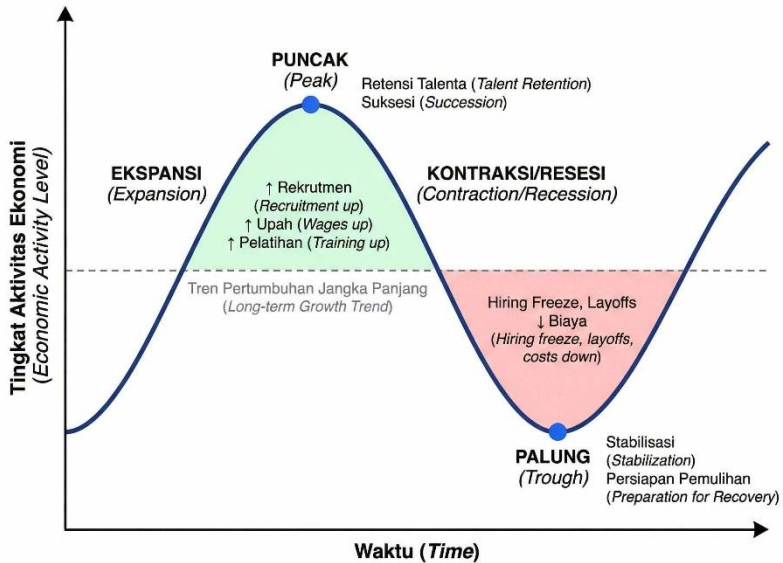
Namun, proses ini tidak berlangsung mulus selamanya. Inovasi yang berhasil akan mendorong imitasi dan kompetisi. Keuntungan yang diperoleh oleh perusahaan pelopor perlahan terkikis seiring dengan masuknya banyak pemain ke pasar yang sama. Lebih lanjut, inovasi baru sering kali membuat teknologi dan model bisnis lama menjadi usang, suatu proses yang disebut Schumpeter sebagai *creative destruction* atau penghancuran kreatif. Perusahaan yang tidak mampu beradaptasi akan tersingkir, dan tenaga kerja yang keterampilannya terkait dengan teknologi lama akan menghadapi pengangguran struktural.

Dengan demikian, siklus bisnis dalam pandangan Schumpeter merupakan kombinasi antara fase ekspansi yang dipicu oleh inovasi dan fase kontraksi yang terjadi ketika

ekonomi menyesuaikan diri dengan struktur produksi yang baru. Hal ini bukan merupakan kegagalan sistem, melainkan cara sistem tersebut memperbarui dirinya.

Siklus bisnis secara konvensional dibagi menjadi empat fase utama: ekspansi (*expansion*), puncak (*peak*), kontraksi (*contraction* atau *recession*), dan palung (*trough*). Berikut adalah implikasi setiap fase tersebut terhadap strategi SDM.

Pada fase ekspansi, permintaan agregat meningkat. Perusahaan memperluas produksi. Tingkat pengangguran menurun. Upah cenderung naik karena persaingan untuk mendapatkan talenta terbaik. Fase ini mencapai puncak ketika pertumbuhan ekonomi mencapai tingkat maksimalnya. Namun, ketika permintaan mulai jenuh atau biaya produksi meningkat terlalu cepat karena inflasi upah, kenaikan harga bahan baku, atau tekanan suku bunga, ekonomi memasuki fase kontraksi. *Output* menurun, pengangguran meningkat, dan tekanan pada laba perusahaan menguat. Perusahaan mulai mengurangi biaya dengan melakukan pembekuan rekrutmen, penundaan kenaikan gaji, hingga pemutusan hubungan kerja massal. Fase palung adalah titik terendah dari kontraksi, tempat aktivitas ekonomi berada pada level paling rendah sebelum mulai pulih kembali menuju fase ekspansi baru. Gambar 1.2 mengilustrasikan dinamika keempat fase siklus bisnis tersebut beserta implikasinya terhadap keputusan strategis SDM.



**Gambar 1.2.** Siklus Bisnis dan Implikasi Strategi Manajemen SDM  
 Sumber: Diadaptasi dari Schumpeter (1939), Keynes (1936), dan literatur siklus bisnis kontemporer.

**Keterangan:** Diagram ini mengilustrasikan empat fase utama siklus bisnis (ekspansi, puncak, kontraksi/resesi, dan palung) serta strategi manajemen SDM yang relevan pada setiap fase. Garis putus-putus menunjukkan tren pertumbuhan jangka panjang ekonomi, sementara area hijau dan merah menandakan periode ekspansi dan kontraksi. Pada fase puncak, fokus SDM adalah retensi talenta dan perencanaan suksesi. Pada fase palung, prioritas adalah stabilisasi dan persiapan pemulihan.

Thomas Kochan dan Thomas Barocci, dalam karya klasik mereka tentang manajemen sumber daya manusia, menjelaskan bahwa strategi SDM harus disesuaikan dengan fase siklus bisnis yang sedang dihadapi perusahaan. Dalam fase ekspansi, perusahaan cenderung berfokus pada rekrutmen agresif untuk memenuhi peningkatan permintaan produksi. Pasar tenaga kerja

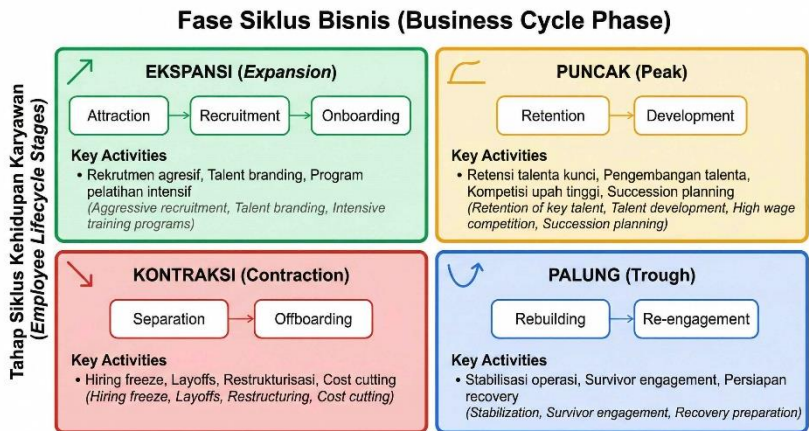
menjadi ketat karena banyak perusahaan bersaing untuk mendapatkan talenta yang sama, sehingga upah dan *benefit* cenderung naik. Pada fase ini, perusahaan juga sering mengalokasikan anggaran yang lebih besar untuk pelatihan dan pengembangan karyawan karena investasi dalam modal manusia dianggap sebagai cara untuk mempertahankan keunggulan kompetitif.

Namun, ketika ekonomi memasuki fase puncak dan menuju kontraksi, prioritas SDM berubah secara dramatis. Perusahaan mulai menerapkan kebijakan pembekuan rekrutmen (*hiring freeze*), menunda kenaikan gaji, dan memangkas program pelatihan yang tidak esensial. Jika kontraksi berlanjut menjadi resesi yang dalam, perusahaan mungkin terpaksa melakukan pemutusan hubungan kerja massal (*layoffs*) untuk mengurangi biaya operasional. Kochan dan Barocci menekankan bahwa cara perusahaan mengelola pengurangan tenaga kerja (*downsizing*) ini memiliki dampak jangka panjang, tidak hanya pada karyawan yang di-PHK, tetapi juga pada karyawan yang tersisa (*survivors*), yang sering mengalami penurunan moral, produktivitas, dan kepercayaan terhadap manajemen.

Hubungan antara siklus bisnis makro dan siklus hidup karyawan (*employee life cycle*) menjadi semakin jelas ketika mempertimbangkan bahwa setiap fase siklus bisnis memengaruhi tahapan yang dilalui karyawan dalam organisasi. Siklus hidup karyawan umumnya mencakup tujuh tahap: daya tarik (*attraction*), rekrutmen (*recruitment*), orientasi (*onboarding*), retensi (*retention*), pengembangan (*development*), pemisahan (*separation*), dan advokasi pasca-kerja (*advocacy*).

Dalam fase ekspansi ekonomi, perusahaan berinvestasi besar pada tahap daya tarik dan rekrutmen, merancang program orientasi yang komprehensif, dan secara aktif mengembangkan keterampilan karyawan melalui pelatihan. Sebaliknya, dalam fase kontraksi, fokus bergeser pada retensi karyawan kunci dan, dalam

kasus ekstrem, pengelolaan proses pemisahan yang humanis dan bertanggung jawab. Gambar 1.3 memetakan hubungan antara fase siklus bisnis dengan prioritas strategi pada setiap tahap siklus hidup karyawan.



**Gambar 1.3.** Matriks Siklus Kehidupan Karyawan Berdasarkan Fase Siklus Bisnis

Sumber: Diadaptasi dari Ulrich (1997), Cascio (2018), dan praktik manajemen SDM kontemporer.

**Keterangan:** Diagram ini menunjukkan bagaimana strategi manajemen siklus kehidupan karyawan (*employee lifecycle*) disesuaikan dengan empat fase utama siklus bisnis. Pada fase ekspansi, fokus SDM adalah *attraction*, *recruitment*, dan *onboarding* dengan rekrutmen agresif dan *talent branding*. Pada puncak siklus, prioritas beralih ke *retention* dan *development* dengan penekanan pada pengembangan talenta dan *succession planning*. Ketika memasuki fase kontraksi, perusahaan melakukan *separation* dan *offboarding* melalui *hiring freeze* dan restrukturisasi. Pada titik palung, strategi SDM berfokus pada *rebuilding* dan *re-engagement* melalui stabilisasi operasi,

*survivor engagement*, dan persiapan pemulihan (*recovery*) untuk siklus ekspansi berikutnya.

Dampak siklus bisnis terhadap siklus hidup karyawan dapat dilihat secara konkret dalam fenomena pemutusan hubungan kerja massal di sektor teknologi pada tahun 2023. Setelah bertahun-tahun mengalami pertumbuhan pesat yang didorong oleh digitalisasi selama pandemi COVID-19, banyak perusahaan teknologi global, seperti Meta, Google, Microsoft, dan Amazon, melakukan pemutusan hubungan kerja besar-besaran ketika pertumbuhan ekonomi melambat dan suku bunga naik. Berdasarkan data yang dilaporkan oleh *TechCrunch*, lebih dari 262.000 pekerja teknologi kehilangan pekerjaan mereka hanya dalam tahun 2023. Fenomena ini tidak hanya mencerminkan penurunan permintaan, tetapi juga pergeseran struktural dalam industri, tempat adopsi kecerdasan buatan dan otomatisasi mengubah jenis pekerjaan yang dibutuhkan, sesuai dengan logika *creative destruction* dari Schumpeter. Tabel 1.1 merangkum strategi SDM yang sesuai untuk setiap fase siklus bisnis, beserta kondisi pasar tenaga kerja dan risiko utama yang dihadapi perusahaan.

**Tabel 1.1.** Strategi SDM pada Berbagai Fase Siklus Bisnis

| <b>Fase Siklus</b> | <b>Kondisi Pasar Tenaga Kerja</b> | <b>Prioritas SDM</b>  | <b>Risiko Utama</b>                       |
|--------------------|-----------------------------------|---|---|
| <b>Ekspansi</b>    | Ketat, kompetitif                 | Rekrutmen agresif, <i>talent branding</i> , pelatihan intensif            | <i>Over-hiring</i> , inflasi upah         |
| <b>Puncak</b>      | Sangat ketat                      | Retensi talenta kunci, <i>succession planning</i> , kompensasi kompetitif | <i>Turnover</i> tinggi, <i>talent war</i> |

| <b>Fase Siklus</b> | <b>Kondisi Pasar Tenaga Kerja</b> | <b>Prioritas SDM</b>  | <b>Risiko Utama</b>                        |
|--------------------|-----------------------------------|---|--|
| <b>Kontraksi</b>   | Mulai longgar                     | <i>Hiring freeze</i> , pengendalian biaya, restrukturisasi    | Kehilangan talenta kunci, penurunan moral  |
| <b>Palung</b>      | Longgar, surplus tenaga kerja     | Stabilisasi, <i>survivor engagement</i> , persiapan pemulihan | Penurunan produktivitas, erosi kepercayaan |

Sumber: Diadaptasi dari Kochan & Barocci (1985).

Bagi pelajar dan praktisi SDM di Indonesia, pemahaman tentang siklus bisnis ini memiliki relevansi khusus. Indonesia sebagai ekonomi berkembang sering mengalami fluktuasi yang lebih tajam dibandingkan dengan negara maju karena lebih rentan terhadap guncangan eksternal, seperti perubahan harga komoditas, fluktuasi nilai tukar, atau krisis regional. Data Badan Pusat Statistik menunjukkan bahwa meskipun ekonomi Indonesia tumbuh sebesar 5,03 persen pada tahun 2024, tingkat pengangguran terbuka masih berada di kisaran 4,76 persen pada Februari 2025, dengan jumlah absolut pengangguran mencapai 7,28 juta orang. Hal ini menunjukkan bahwa pertumbuhan ekonomi tidak selalu langsung diterjemahkan menjadi penyerapan tenaga kerja yang memadai, terutama jika pertumbuhan tersebut didorong oleh sektor-sektor yang padat modal atau teknologi, bukan padat karya.

Dalam konteks tersebut, manajer SDM perlu mengembangkan kemampuan untuk membaca sinyal-sinyal makroekonomi dan mengantisipasi perubahan fase siklus bisnis. Ketika indikator ekonomi, seperti *Purchasing Managers' Index* (PMI), tingkat bunga, atau proyeksi pertumbuhan PDB, menunjukkan tanda-tanda perlambatan, manajer SDM harus mulai menyiapkan skenario kontingensi, apakah perusahaan akan menerapkan pembekuan rekrutmen, pengurangan jam kerja,

program pensiun dini sukarela, atau restrukturisasi. Sebaliknya, ketika ekonomi menunjukkan tanda-tanda percepatan, manajer SDM harus siap dengan strategi rekrutmen proaktif, termasuk membangun *talent pipeline* dan memperkuat *employer branding* agar tidak kalah bersaing dengan perusahaan lain dalam memperebutkan talenta terbaik.

Lebih lanjut, Kochan dan Barocci menekankan pentingnya fleksibilitas dalam kebijakan SDM. Perusahaan yang terlalu kaku dalam merespons perubahan siklus bisnis akan mengalami biaya penyesuaian yang lebih tinggi. Sebagai contoh, perusahaan yang terus merekrut secara agresif hingga fase puncak tanpa mempertimbangkan risiko kontraksi akan terpaksa melakukan pemutusan hubungan kerja besar-besaran ketika resesi tiba. Hal tersebut tidak hanya mahal secara finansial (biaya pesangon, biaya hukum), tetapi juga merusak reputasi perusahaan di mata publik dan calon karyawan di masa depan. Sebaliknya, perusahaan yang mengadopsi strategi tenaga kerja yang lebih fleksibel, seperti menggunakan kombinasi karyawan tetap dan kontrak, atau menerapkan kebijakan kerja jarak jauh yang memungkinkan pengurangan biaya *overhead* tanpa pemutusan hubungan kerja, akan lebih mampu bertahan dalam berbagai kondisi ekonomi.

Dengan demikian, siklus bisnis merupakan kenyataan ekonomi yang tidak dapat dihindari, dan implikasinya terhadap manajemen sumber daya manusia sangat mendalam. Dari perspektif Schumpeter, siklus ini bukan sekadar gangguan yang harus dikelola, tetapi bagian dari dinamika kapitalisme yang terus-menerus melahirkan inovasi dan menyingkirkan yang usang. Bagi manajer SDM, hal ini berarti bahwa peran mereka bukan hanya mengelola karyawan dalam kondisi stabil, tetapi juga membantu organisasi dan individu beradaptasi dengan perubahan yang dibawa oleh siklus bisnis. Memahami fase-fase siklus bisnis, mengantisipasi dampaknya terhadap pasar tenaga

kerja, dan merancang strategi SDM yang responsif merupakan kompetensi inti yang membedakan SDM yang reaktif dari SDM yang benar-benar strategis.

### **Kesimpulan**

Bab ini telah membahas empat konsep fundamental yang menghubungkan ekonomi makro dengan praktik manajemen sumber daya manusia strategis. *Pertama*, urgensi pemahaman ekonomi makro bagi manajer SDM terletak pada transformasi peran SDM dari fungsi administratif menjadi mitra strategis yang mampu menerjemahkan dinamika makroekonomi ke dalam keputusan pengelolaan talenta yang proaktif dan terencana. Dave Ulrich menyatakan bahwa SDM yang tidak memahami konteks makroekonomi akan kesulitan berkontribusi pada strategi bisnis yang lebih luas.

*Kedua*, model arus melingkar perekonomian menunjukkan bahwa tenaga kerja bukan sekadar *input* produksi, melainkan aset integral dalam ekosistem ekonomi yang lebih besar. Rumah tangga membuat keputusan rasional mengenai jumlah jam kerja berdasarkan insentif yang mereka hadapi. Pemahaman terhadap dinamika ini membantu manajer SDM merancang strategi rekrutmen, kompensasi, dan retensi yang lebih efektif.

*Ketiga*, teori modal manusia dari Schultz dan Becker telah mengubah paradigma bahwa investasi dalam pendidikan, pelatihan, dan pengembangan karyawan bukanlah biaya yang harus ditekan, melainkan investasi strategis yang meningkatkan produktivitas jangka panjang serta menjadi kunci daya saing organisasi dan perekonomian nasional.

*Keempat*, pemahaman terhadap siklus bisnis memungkinkan manajer SDM untuk mengantisipasi perubahan kondisi pasar tenaga kerja dan merancang strategi adaptif sepanjang siklus hidup karyawan, mulai dari rekrutmen hingga pemisahan, dengan

mempertimbangkan implikasi makroekonomi dari setiap keputusan SDM.

Dalam konteks Indonesia, dengan pertumbuhan ekonomi sebesar 5,03 persen pada tahun 2024 dan tingkat pengangguran sebesar 4,76 persen pada Februari 2025 (7,28 juta orang menganggur), praktisi SDM dituntut tidak hanya menguasai keterampilan teknis administratif, tetapi juga mengembangkan literasi ekonomi makro yang memadai. Hanya dengan demikian, fungsi SDM dapat berdialog setara dengan *CEO*, *CFO*, dan pimpinan unit bisnis dalam merancang arah organisasi di tengah dinamika global yang semakin kompleks dan tidak terduga.

Pemahaman terhadap ekonomi makro sebagai lingkungan strategis SDM merupakan dasar bagi transformasi SDM dari fungsi pendukung menjadi pengelola talenta yang berkontribusi langsung pada pencapaian tujuan organisasi dan pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan. Masa depan profesi SDM terletak bukan pada keahlian administratif semata, melainkan pada kemampuan membaca perubahan lingkungan serta menerjemahkannya menjadi strategi pengelolaan sumber daya manusia yang efektif.

### **Daftar Pustaka**

- Badan Pusat Statistik. (2025, February 5). *Indonesia's economic growth in 2024 was 5.03 percent* [Press release]. <https://www.bps.go.id/en/pressrelease/2025/02/05/2408/>
- Badan Pusat Statistik. (2025). *Labor force participation rate by sex, 2024*. <https://www.bps.go.id/en/statistics-table/2/MjIwMCMY/labor-force-participation-rate-by-sex.html>
- Badan Pusat Statistik. (2025, May 5). *Unemployment rate was 4.76 percent, the average wage of employees was 3.09 million rupiahs* [Press release]. <https://www.bps.go.id/en/pressrelease/2025/05/05/2432/>

- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. National Bureau of Economic Research.
- Borjas, G. J. (2020). *Labor economics* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Kochan, T. A., & Barocci, T. A. (1985). *Human resource management and industrial relations: Text, readings, and cases*. Little, Brown and Company.
- Mankiw, N. G. (2024). *Principles of economics* (10th ed.). Cengage Learning.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1–17. <https://www.jstor.org/stable/1818907>
- Schumpeter, J. A. (1939). *Business cycles: A theoretical, historical, and statistical analysis of the capitalist process*. McGraw-Hill.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., Younger, J., & Brockbank, W. (2008). The twenty-first-century HR organization. *Human Resource Management*, 47(4), 829–850. <https://doi.org/10.1002/hrm.20247>
- Wilhelm, A. (2024, May 1). A comprehensive archive of 2023 tech layoffs. *TechCrunch*. <https://techcrunch.com/2024/05/01/a-comprehensive-archive-of-2023-tech-layoffs/>

## BIODATA PENULIS



**Nurul Huda, S.E., M.M.** adalah dosen pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Timor. Saat ini, ia tengah menempuh tugas belajar jenjang doktoral (S3) pada Program Doktor Ilmu Manajemen (PDIM) Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang sebagai penerima beasiswa LPDP Kementerian Keuangan RI. Di ranah profesional, ia memimpin PT Literati Global Network sebagai Direktur, sebuah lembaga yang berfokus pada penerbitan buku dan jurnal ilmiah. Sebagai akademisi yang produktif, ia aktif menulis buku dan artikel ilmiah, serta berkontribusi sebagai pengelola dan *reviewer* pada berbagai jurnal nasional terakreditasi maupun internasional bereputasi. Di luar kampus, ia juga aktif bergiat dalam keorganisasian Nahdlatul Ulama (NU), Asosiasi Dosen Indonesia (ADI), dan Aliansi Dosen Akademik dan Kevokasian Seluruh Indonesia (ADAKSI). Rekam jejak kepakarannya dapat ditelusuri secara global melalui ORCID: 0000-0001-6557-5751 dan Web of Science: ABH-8548-2020. Penulis dapat dihubungi melalui surel: [nurulhuda@unimor.ac.id](mailto:nurulhuda@unimor.ac.id).