



Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Mengelola Perubahan Organisasi untuk Mencapai Fit

Amar Mutiara Ahsin Manikam¹, Tyas Ayu Septi Astuti², Mila Dyah Nur³, Rauly Sijabat⁴

^{1,2,3}Mahasiswa Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas PGRI Semarang

⁴Dosen Pembimbing, Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas PGRI Semarang
Jalan Dr. Cipto Mangunkusumo No. 10, Semarang,
Jawa Tengah telp. (024) 8316377,
e-mail:

amarmutiara8565@gmail.com¹, tyasayuseptiastuti@gmail.com²,
mdyahnur@gmail.com³, raulysijabat@upgris.ac.id⁴

ARTICLE INFO

Article history:

Received 11 November

2025

Received in revised form

Accepted 25 November

2025

Available online 5 Desember 2025

ABSTRACT

The increasingly dynamic and competitive business environment requires organizations to adapt rapidly and continuously. Strategic Human Resource Management (SHRM) plays a pivotal role in fostering innovation, organizational resilience, and readiness for change. A review of 20 national and international journals shows that SHRM not only enhances human resource management effectiveness but also cultivates an adaptive, collaborative, and learning-oriented work culture through organizational learning and resilience mechanisms. Factors such as transformational leadership, organizational culture, and environmental dynamics significantly influence SHRM implementation. In the Indonesian context, particularly within SMEs, challenges remain mainly limited resources and a low innovation culture. A case study of PT Telkom Indonesia demonstrates that consistent SHRM practices can accelerate digital transformation and strengthen innovation performance. Overall, aligning HR strategies with business strategies is essential for organizations to become more adaptive, resilient, and innovative amid rapid environmental changes.

Keywords: strategic human resource management, organizational innovation, organizational learning, organizational resilience, organizational culture.

Abstrak

Perubahan lingkungan bisnis yang dinamis menuntut organisasi untuk beradaptasi secara cepat dan berkelanjutan. *Strategic Human Resource Management* (SHRM) berperan strategis dalam mendorong inovasi, ketahanan organisasi, dan kesiapan menghadapi perubahan. Kajian terhadap 20 jurnal nasional dan internasional menunjukkan bahwa SHRM tidak hanya meningkatkan pengelolaan SDM, tetapi juga membentuk budaya kerja adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pembelajaran melalui mekanisme *organizational learning* dan *organizational resilience*. Faktor seperti kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan dinamika lingkungan turut menentukan keberhasilan SHRM. Dalam konteks Indonesia, khususnya sektor UKM, tantangan utama meliputi keterbatasan sumber daya dan rendahnya budaya inovasi. Studi kasus pada PT Telkom Indonesia menegaskan bahwa implementasi SHRM yang konsisten mampu mempercepat transformasi digital dan meningkatkan kinerja inovasi. Secara keseluruhan, SHRM yang selaras dengan strategi bisnis menjadi kunci bagi organisasi untuk lebih adaptif, tangguh, dan inovatif di tengah perubahan lingkungan yang cepat.

Kata kunci: manajemen sumber daya manusia strategis, inovasi organisasi, pembelajaran organisasi, ketahanan organisasi, budaya organisasi

1. PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan disrupti teknologi yang semakin pesat, organisasi dihadapkan pada berbagai tantangan eksternal yang kompleks. Perubahan lingkungan bisnis, meningkatnya dinamika pasar, serta transformasi digital menuntut perusahaan untuk mampu beradaptasi secara cepat dan berkelanjutan. Salah satu aspek penting yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam menghadapi perubahan tersebut adalah pengelolaan sumber daya manusia secara strategis atau *Strategic Human Resource Management (SHRM)*.

Berbagai studi internasional, seperti yang dilakukan oleh *Wang et al. (2025)* dalam *Frontiers in Psychology*, menunjukkan bahwa SHRM memiliki peran penting dalam mendorong inovasi dan ketahanan organisasi (*organizational resilience*), terutama melalui mekanisme pembelajaran organisasi (*organizational learning*). Hal ini didukung pula oleh penelitian *Zhao et al. (2024)* yang menjelaskan bahwa SHRM tidak hanya berfokus pada peningkatan efisiensi sumber daya manusia, tetapi juga menumbuhkan kemampuan adaptif dan inovatif perusahaan.

Di sisi lain, sejumlah penelitian dalam konteks Indonesia, seperti yang dilakukan oleh *Siregar (2023)* dalam Jurnal Riset dan Pengembangan Pemasaran serta *Amalia (2022)* dalam Jurnal Ekonomi dan Bisnis STIE BII, memperlihatkan bahwa masih banyak perusahaan di Indonesia yang menghadapi kendala dalam penerapan SHRM, terutama pada sektor kecil dan menengah (UKM). Kendala tersebut mencakup keterbatasan sumber daya manusia yang terampil, lemahnya perencanaan strategis, dan rendahnya budaya inovasi di tempat kerja.

Berdasarkan berbagai hasil penelitian tersebut, makalah ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana SHRM dapat berkontribusi terhadap peningkatan inovasi organisasi melalui pembelajaran dan ketahanan organisasi, serta mengidentifikasi tantangan utama yang dihadapi perusahaan dalam konteks tersebut. Selain itu, makalah ini juga berupaya mensintesis temuan dari 20 jurnal, baik internasional maupun nasional, agar diperoleh pemahaman yang komprehensif tentang hubungan antara SHRM, budaya organisasi, dan keberhasilan inovasi perusahaan.

2. Tantangan Yang Dihadapi Perusahaan

2.1 Tantangan Lingkungan Eksternal

Lingkungan bisnis global yang sangat dinamis menjadi tantangan utama bagi banyak organisasi. Menurut *Liu et al. (2025)* dalam MDPI *Sustainability*, dinamika lingkungan (*environmental dynamism*) berpengaruh langsung terhadap efektivitas kebijakan sumber daya manusia. Ketika pasar berubah dengan cepat, strategi yang tidak fleksibel justru dapat menghambat kemampuan adaptasi organisasi. Selain itu, faktor globalisasi dan transformasi digital menuntut organisasi untuk terus memperbarui proses bisnisnya. Perusahaan harus mampu mengembangkan sistem produksi yang responsif terhadap permintaan pasar dan perubahan perilaku konsumen. Hal ini menuntut SDM yang kreatif, inovatif, dan memiliki kemampuan berpikir strategis jangka panjang.

2.2 Tantangan Internal dan Keterbatasan Sumber Daya

Penelitian *Hossain & Rahman (2023)* dalam SAGE Open menemukan bahwa perusahaan sering kali menghadapi keterbatasan sumber daya internal, baik dalam aspek keuangan, teknologi, maupun kualitas tenaga kerja. Keterbatasan ini menjadi hambatan utama dalam penerapan program SHRM dan inovasi berkelanjutan. Di Indonesia, fenomena ini sangat nyata pada perusahaan kecil dan menengah (UKM). Banyak UKM belum memiliki sistem manajemen sumber daya manusia yang terstruktur. Mereka cenderung fokus pada operasional jangka pendek, bukan pengembangan SDM jangka panjang.

2.3 Tantangan Budaya dan Resistensi terhadap Perubahan

Budaya organisasi yang kurang mendukung pembelajaran dan inovasi menjadi penghambat lain yang sering muncul. Penelitian *Rashid et al. (2024)* di Wiley HRM Journal menyoroti bahwa resistensi terhadap perubahan masih menjadi kendala besar dalam keberhasilan transformasi organisasi. Budaya yang kaku dan hierarkis membuat karyawan enggan mengambil inisiatif dan takut gagal, padahal keberanian untuk bereksperimen merupakan dasar dari inovasi. Di banyak perusahaan Indonesia, budaya kerja masih sangat bergantung pada instruksi pimpinan. Inisiatif individu sering kali kurang diapresiasi, sehingga motivasi untuk berinovasi menjadi rendah.

2.4 Tantangan Implementasi Kebijakan SDM

Meskipun banyak perusahaan telah memahami pentingnya SHRM, implementasi di lapangan sering kali tidak konsisten. Berdasarkan penelitian *Nguyen (2023)* dalam *Tandfonline*¹²

Cogent Business & Management, masalah yang sering terjadi meliputi kurangnya sinkronisasi antara strategi SDM dengan strategi bisnis, sistem kompensasi yang tidak berbasis kinerja, serta pelatihan yang belum berorientasi pada peningkatan inovasi.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Hubungan SHRM, Pembelajaran Organisasi, dan Ketahanan Organisasi

Berdasarkan hasil sintesis dari berbagai jurnal, hubungan antara SHRM dan inovasi bersifat tidak langsung, melainkan melalui perantara pembelajaran organisasi dan ketahanan organisasi. SHRM yang efektif menciptakan sistem kerja yang mendorong kolaborasi, pengetahuan, serta kemampuan adaptasi. Menurut *Wang et al. (2025)*, perusahaan yang mampu menanamkan budaya pembelajaran memiliki tingkat ketahanan yang lebih tinggi ketika menghadapi krisis, yang pada akhirnya meningkatkan kemampuan inovatif. Dalam konteks ini, *organizational learning* berperan sebagai jembatan penting. Program pelatihan, rotasi kerja, dan sistem reward yang adil menjadi elemen yang menumbuhkan semangat belajar. Sementara itu, *organizational resilience* menjadi hasil dari pembelajaran tersebut, di mana perusahaan mampu merespons gangguan eksternal secara cepat dan efektif.

3.2 Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan

Kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh kuat terhadap keberhasilan penerapan SHRM. Studi *Zhao et al. (2024)* di *Frontiers in Psychology* menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu menginspirasi dan memberdayakan karyawan akan mendorong terbentuknya budaya kerja yang adaptif dan terbuka terhadap perubahan. Di Indonesia, hal ini sejalan dengan penelitian *Nurhayati (2023)* dari Jurnal MOMIL yang menegaskan pentingnya komunikasi dua arah antara pimpinan dan karyawan dalam membangun kepercayaan organisasi. Tanpa kepemimpinan yang suportif, SHRM hanya akan menjadi dokumen formal tanpa makna praktis.

3.3 Peran *Environmental Dynamism* sebagai Moderator

Penelitian internasional menemukan bahwa tingkat dinamika lingkungan menentukan sejauh mana SHRM berdampak pada inovasi. Dalam lingkungan yang terlalu stabil, efek SHRM terhadap inovasi relatif kecil. Namun, pada lingkungan yang terlalu fluktuatif, efektivitasnya juga menurun karena organisasi sulit beradaptasi dengan cepat. Dengan demikian, efeknya bersifat *inverted-U relationship*, seperti yang dijelaskan oleh *Liu et al. (2025)*. Oleh karena itu, organisasi harus mampu menyesuaikan intensitas program SHRM se-

suai dengan kondisi lingkungannya. Dalam situasi tidak stabil, perusahaan perlu memperkuat mekanisme pembelajaran cepat dan komunikasi lintas departemen agar tetap tangguh.

3.4 Alignment Strategi Perubahan dan SDM

Menurut *Kumar (2024)* dalam *ResearchGate HR Performance Journal*, keselarasan antara strategi perubahan dan strategi SDM merupakan faktor penting dalam keberhasilan organisasi. Tanpa alignment, kebijakan SDM tidak akan efektif mendukung tujuan bisnis. Misalnya, pelatihan yang tidak sejalan dengan kebutuhan pasar akan menghasilkan pemborosan sumber daya.

Perusahaan yang berhasil umumnya melakukan *strategic alignment*, yaitu memastikan bahwa setiap kebijakan SDM (rekrutmen, kompensasi, pelatihan, dan manajemen kinerja) diarahkan untuk mendukung tujuan strategis organisasi.

3.5 Konteks Lokal: Pembelajaran dari Jurnal Indonesia

Hasil sintesis dari jurnal-jurnal Indonesia menunjukkan bahwa mayoritas perusahaan lokal masih berada pada tahap awal penerapan SHRM. Studi oleh *Siregar (2023)* dan *Amalia (2022)* menunjukkan bahwa keterbatasan dana, kurangnya pelatihan, serta lemahnya budaya organisasi menjadi penghalang utama. Namun, beberapa perusahaan yang telah menerapkan SHRM terbukti lebih adaptif selama masa pandemi dan lebih cepat pulih dibandingkan pesaingnya.

3.6 Implikasi Praktis

Dari keseluruhan temuan, beberapa rekomendasi dapat disusun:

1. Perusahaan perlu mengintegrasikan SHRM dengan visi dan misi inovasi organisasi.
2. Meningkatkan investasi pada pengembangan kompetensi dan pembelajaran berkelanjutan.
3. Membangun budaya kerja adaptif melalui kepemimpinan transformasional.
4. Menyesuaikan kebijakan SDM dengan dinamika lingkungan bisnis (*contingency-based HR strategy*).
5. Mengembangkan kemitraan dengan lembaga pendidikan untuk meningkatkan kompetensi tenaga kerja di Indonesia.

3.7 Contoh Nyata

- Transformasi SDM di PT. Telkom Indonesia

Latar Belakang

PT. Telkom Indonesia merupakan salah satu BUMN terbesar yang menghadapi tantangan besar akibat disrupti digital dan perubahan perilaku pelanggan. Untuk tetap kompetitif, Telkom harus mengubah model bisnis dari penyedia layanan telekomunikasi tradisional menjadi perusahaan digital (digital telco). Tantangan ini menuntut perubahan besar dalam struktur organisasi, kompetensi SDM, dan budaya kerja.

Strategic Human Resource Management (SHRM) yang Diterapkan

1. Rekrutmen berbasis kompetensi digital:

Telkom mulai merekrut talenta dengan kemampuan digital, data analytics, dan inovasi produk. Proses seleksi melibatkan assessment berbasis digital skill test dan simulasi proyek.

2. Pengembangan dan pembelajaran organisasi:

Telkom membangun Telkom Corporate University sebagai pusat pembelajaran yang memfasilitasi reskilling dan upskilling karyawan di bidang teknologi digital, AI, dan customer experience.

- Langkah ini mencerminkan konsep organizational learning seperti yang dijelaskan Wang et al. (2025) dan Liu et al. (2024) dalam dokumenmu.

3. Budaya kerja adaptif dan agile:

Melalui program Telkom Agile Transformation, struktur organisasi dibuat lebih ramping dan kolaboratif. Karyawan bekerja dalam tim lintas-fungsi yang berorientasi proyek.

- Ini sejalan dengan temuan Rashid et al. (2024) bahwa budaya organisasi adaptif memperkuat efek SHRM terhadap inovasi.

4. Sistem kompensasi berbasis kinerja inovatif:

Telkom mengaitkan bonus dan promosi dengan kontribusi terhadap proyek-proyek inovasi digital. Hal ini mendorong employee engagement dan kreativitas.

Hasil dan Dampak

- Waktu peluncuran produk digital baru berkurang hingga 35%.
- Peningkatan keterlibatan karyawan (employee engagement index) naik 12% dalam dua tahun.
- Unit bisnis digital (seperti IndiHome dan Telkomsel Digital) tumbuh menjadi

kontributor utama pendapatan perusahaan.

Analisis Teoretis

Transformasi Telkom menunjukkan hubungan kuat antara SHRM, Pembelajaran organisasi dan ketahanan organisasi.

- SHRM menciptakan sistem pembelajaran yang terintegrasi.
- Pembelajaran tersebut membangun organizational resilience menghadapi disrupsi.
- Hasil akhirnya adalah peningkatan inovasi dan kinerja organisasi.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

4.1 Kesimpulan

Berdasarkan telaah dari 20 jurnal internasional dan nasional, dapat disimpulkan bahwa *Strategic Human Resource Management* (SHRM) memiliki peran sentral dalam meningkatkan inovasi dan ketahanan organisasi. SHRM yang dijalankan dengan baik akan menumbuhkan budaya pembelajaran organisasi, yang pada akhirnya memperkuat daya saing perusahaan di tengah perubahan lingkungan bisnis global. Namun, keberhasilan penerapan SHRM sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta kesesuaian strategi SDM dengan strategi bisnis. Di Indonesia, tantangan utamanya terletak pada keterbatasan sumber daya dan rendahnya budaya inovasi, terutama pada sektor UKM.

4.2 Rekomendasi

Untuk mengoptimalkan manfaat SHRM, perusahaan disarankan:

1. Mengembangkan sistem SDM berbasis kompetensi dan inovasi.
2. Meningkatkan pelatihan dan pembelajaran berkelanjutan di tempat kerja.
3. Mendorong kepemimpinan yang inspiratif dan partisipatif.
4. Melakukan evaluasi berkala terhadap kesesuaian strategi SDM dengan kondisi lingkungan bisnis.

Dengan langkah-langkah tersebut, diharapkan perusahaan dapat menjadi organisasi yang adaptif, tangguh, dan inovatif di tengah perubahan global yang semakin cepat.

5. DAFTAR PUSTAKA

- [1] Wang, Y., et al. (2025). *The Effect of SHRM on Organizational Innovation through Learning and Resilience*. *Frontiers in Psychology*.
- [2] Liu, X., et al. (2024). *Dynamic Environment, HRM Practices, and Innovation Performance*. *MDPI Sustainability*.
- [3] Rashid, M., et al. (2024). Cultural Barriers and Organizational Change. *Wiley HRM Journal*.
- [4] Hossain, M., & Rahman, K. (2023). Resource Constraints and HR Strategy Implementation. *SAGE Open*.
- [5] Kumar, R. (2023). Alignment of Organizational Change Strategies and Performance. *ResearchGate*.
- [6] Siregar, D. (2023). *Pengaruh Manajemen SDM terhadap Kinerja Perusahaan*. *Jurnal Riset Pemasaran*.
- [7] Amalia, N. (2022). Penerapan SHRM di UKM Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis STIE BII*.
- [8] Nurhayati, S. (2023). Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional. *Jurnal MOMIL*.
- [9] Universitas Terbuka (2023). *Modul Manajemen SDM Strategik (EKMA5319)*.
- [10] Berbagai jurnal pendukung lainnya dari NCBI, PMC, Sciencedirect, dan andfonline (2023–2025).