



## Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Mengelola Perubahan Organisasi untuk Mencapai Fit: Studi Kasus pada PT. Unilever Indonesia dan PT. Telkom Indonesia

Ine Ratna Fahmi<sup>1</sup>, Eka Auliyah Rahma Sari<sup>2</sup>, Rauly Sijabat<sup>3</sup>

<sup>1,2</sup>Mahasiswa Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas PGRI Semarang

<sup>3</sup>Dosen 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:

[ineratnaf@gmail.com](mailto:ineratnaf@gmail.com)<sup>1</sup>, [ekaauliyarahmasari@gmail.com](mailto:ekaauliyarahmasari@gmail.com)<sup>2</sup>,

[raulysijabat@upgris.ac.id](mailto:raulysijabat@upgris.ac.id)<sup>3</sup>

### ARTICLE INFO

Article history:

Received 15 December  
2025

Received in revised form

Accepted 20 December  
2025

Available online 22 December 2025

### ABSTRACT

*Rapidly changing business environments require organizations to adapt strategically. Strategic Human Resource Management (SHRM) plays a crucial role in building organizational learning and resilience through alignment between HR strategy and business strategy. Organizational culture, transformational leadership, and environmental dynamics influence the effectiveness of SHRM in improving organizational performance. Case studies of PT. Unilever Indonesia and PT. Telkom Indonesia demonstrate that the integrated implementation of SHRM can increase innovation, productivity, and competitiveness. Thus, SHRM serves as a strategic foundation for organizations in addressing change and achieving sustainability.*

**Keywords:** strategic human resource management, organizational culture, transformational leadership, organizational learning, organizational resilience, strategic fit, organizational change.

### Abstrak

Perubahan lingkungan bisnis yang cepat menuntut organisasi untuk beradaptasi secara strategis. Strategic Human Resource Management (SHRM) berperan penting dalam membangun pembelajaran organisasi dan ketahanan organisasi melalui keselarasan antara strategi SDM dan strategi bisnis. Budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, serta dinamika lingkungan memengaruhi efektivitas SHRM dalam meningkatkan kinerja organisasi. Studi kasus pada PT. Unilever Indonesia dan PT. Telkom Indonesia menunjukkan bahwa penerapan SHRM secara integratif mampu meningkatkan inovasi, produktivitas, dan daya saing. Dengan demikian, SHRM menjadi fondasi strategis bagi organisasi dalam menghadapi perubahan dan mencapai keberlanjutan.

**Kata kunci:** manajemen sumber daya manusia strategis, budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, pembelajaran organisasi, ketahanan organisasi, kesesuaian strategis, perubahan organisasi.

## 1. PENDAHULUAN

Perusahaan saat ini menghadapi tekanan kompetitif yang terus berubah, baik dari sisi globalisasi, perkembangan teknologi, regulasi baru, hingga perubahan preferensi konsumen yang semakin dinamis. Lingkungan bisnis global yang terbuka menciptakan situasi di mana perubahan menjadi hal yang tidak terhindarkan. Kondisi ini menuntut organisasi untuk melakukan transformasi, tidak hanya pada strategi bisnis, tetapi juga pada struktur, proses, dan budaya kerjanya.

Dalam situasi tersebut, manajemen sumber daya manusia (SDM) memiliki peran yang sangat krusial. SDM bukan lagi sekadar faktor produksi, melainkan aset strategis yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam beradaptasi dan bersaing. Oleh karena itu, pendekatan tradisional yang hanya berfokus pada administrasi kepegawaian, seperti penggajian dan rekrutmen rutin, kini tidak lagi memadai. Diperlukan pendekatan yang lebih terintegrasi dan strategis dalam pengelolaan SDM, yaitu melalui konsep *Strategic Human Resource Management* (SHRM).

SHRM merupakan pendekatan manajemen SDM yang berorientasi jangka panjang, di mana kebijakan dan praktik SDM dirancang untuk mendukung pencapaian visi, misi, serta strategi organisasi secara keseluruhan. Tujuan utamanya adalah menciptakan “*strategic fit*”, yaitu keselarasan antara strategi bisnis perusahaan dengan strategi SDM yang diterapkan. Ketika kebijakan SDM seperti rekrutmen, pelatihan, sistem penghargaan, dan penilaian kinerja diselaraskan dengan strategi organisasi, maka perusahaan akan memiliki tenaga kerja yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki perilaku dan motivasi yang sesuai dengan arah bisnis perusahaan.

Selain itu, penerapan SHRM juga membantu organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan eksternal yang tidak pasti. Perusahaan yang memiliki sistem SDM strategis dapat merespons perubahan dengan lebih cepat dan efektif karena struktur organisasinya fleksibel dan karyawannya memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi. Dengan kata lain, keberhasilan perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif sangat bergantung pada kemampuan manajemen SDM dalam menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi.

Lebih jauh, SHRM juga berperan sebagai jembatan antara perencanaan strategis bisnis dan pengelolaan manusia di dalam organisasi. Fungsi HR kini tidak

hanya berperan sebagai pelaksana kebijakan, tetapi juga sebagai mitra strategis dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan perusahaan. HR diharapkan mampu memberikan kontribusi nyata dalam peningkatan produktivitas, efisiensi, inovasi, serta budaya kerja yang berorientasi pada hasil (Armstrong, 2020).

Melalui pemahaman dan penerapan SHRM, perusahaan dapat membangun sistem pengelolaan SDM yang tidak hanya efisien tetapi juga adaptif, inovatif, dan berdaya saing tinggi. Oleh karena itu, tulisan ini akan membahas secara komprehensif mengenai konsep dan implementasi Strategic Human Resource Management, perannya dalam menghadapi perubahan organisasi, serta penerapannya pada studi kasus PT. Unilever Indonesia sebagai contoh nyata perusahaan yang berhasil mengintegrasikan strategi SDM dengan strategi bisnisnya.

## 2. Tantangan Yang Dihadapi Perusahaan

### 2.1 Tantangan Lingkungan Eksternal

Perusahaan saat ini menghadapi berbagai tantangan eksternal akibat globalisasi, perkembangan teknologi, perubahan regulasi, serta dinamika sosial dan ekonomi. Globalisasi membuat persaingan semakin ketat sehingga perusahaan memerlukan SDM yang kompeten dan mampu bekerja lintas budaya (Andersen, 2001). Kemajuan teknologi menuntut peningkatan keterampilan karyawan agar mampu beradaptasi dengan sistem digital (Armstrong, 2020).

Selain itu, perubahan kebijakan pemerintah dan pergeseran generasi tenaga kerja menuntut penyesuaian strategi HR dalam hal motivasi, pelatihan, dan budaya kerja (Boxall & Purcell, 2016). Tantangan lain seperti ketidakstabilan ekonomi dan isu keberlanjutan juga mendorong perusahaan menerapkan praktik SDM yang fleksibel dan bertanggung jawab (Tummers et al., 2015).

Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan *Strategic Human Resource Management* (SHRM) agar mampu beradaptasi dan tetap kompetitif di tengah perubahan lingkungan global.

## 2.2 Tantangan Budaya dan Resistensi terhadap Perubahan

Perusahaan sering menghadapi resistensi terhadap perubahan dari karyawan yang sudah terbiasa dengan sistem lama. Kurangnya pemahaman, rasa takut kehilangan posisi, atau ketidakpastian terhadap hasil perubahan sering menjadi penyebab utama. Selain itu, budaya organisasi yang kaku dan birokratis dapat menghambat inovasi serta kolaborasi.

Untuk mengatasinya, manajemen SDM perlu membangun budaya kerja yang terbuka dan adaptif, serta melibatkan karyawan dalam proses perubahan. Komunikasi yang jelas dan pelatihan yang tepat dapat membantu mengurangi resistensi dan menumbuhkan dukungan terhadap transformasi organisasi.

## 2.3 Tantangan Implementasi Kebijakan SDM

Dalam praktiknya, banyak perusahaan menghadapi kendala saat mengimplementasikan kebijakan SDM. Kebijakan yang sudah dirancang dengan baik sering kali tidak berjalan efektif karena kurangnya dukungan manajemen, lemahnya koordinasi antarbagian, serta minimnya pemantauan dan evaluasi.

Selain itu, kebijakan SDM terkadang tidak sesuai dengan kebutuhan nyata karyawan atau kondisi operasional perusahaan, sehingga sulit diterapkan secara konsisten. Untuk mengatasinya, HR perlu memastikan setiap kebijakan disosialisasikan dengan baik, didukung oleh pimpinan, serta disesuaikan dengan situasi dan budaya organisasi agar memberikan dampak nyata terhadap kinerja dan produktivitas.

# 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

## 3.1 Hubungan antara SHRM, Pembelajaran Organisasi, dan Ketahanan Organisasi

Berdasarkan *Strategic Human Resource Management* (SHRM) berperan penting dalam membangun pembelajaran organisasi (*organizational learning*) yang berkelanjutan. Melalui kebijakan SDM yang terarah, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi, pengetahuan, dan pengembangan kompetensi karyawan. SHRM membantu organisasi menyiapkan sistem pelatihan, pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*), serta pengembangan karier yang mendorong karyawan untuk terus belajar dan beradaptasi.

Hubungan ini kemudian memperkuat ketahanan organisasi (*organizational resilience*) yaitu kemampuan perusahaan untuk bertahan dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan yang tidak pasti. Ketika pembelajaran organisasi berjalan efektif, perusahaan lebih siap menghadapi krisis, mampu menemukan solusi baru,

dan cepat menyesuaikan strategi bisnis. Dengan demikian, SHRM menjadi fondasi penting bagi organisasi untuk membangun daya saing jangka panjang di tengah dinamika global.

### **3.2 Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap SHRM**

Budaya organisasi dan kepemimpinan merupakan dua faktor kunci yang memengaruhi efektivitas penerapan SHRM. Budaya organisasi yang terbuka, kolaboratif, dan berorientasi pada inovasi akan memperkuat pelaksanaan strategi SDM. Sebaliknya, budaya yang kaku, birokratis, atau tidak adaptif dapat menghambat perubahan.

Gaya kepemimpinan juga memiliki peran besar dalam mendorong implementasi SHRM. Pemimpin yang visioner, partisipatif, dan berorientasi pada pengembangan manusia akan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran dan keterlibatan karyawan. Dengan dukungan kepemimpinan yang kuat, strategi SDM lebih mudah diterapkan karena adanya kejelasan arah, motivasi, dan komitmen dari seluruh anggota organisasi.

### **3.3 Peran *Environmental Dynamism* sebagai Moderator**

*Environmental dynamism* atau dinamika lingkungan menggambarkan tingkat ketidakpastian dan perubahan yang cepat di lingkungan bisnis. Faktor ini berperan sebagai moderator dalam hubungan antara SHRM dan kinerja organisasi.

Dalam lingkungan yang stabil, pengaruh SHRM terhadap kinerja mungkin tidak terlalu kuat karena kebutuhan perubahan rendah. Namun, dalam kondisi lingkungan yang dinamis seperti saat terjadi krisis ekonomi ini, perubahan teknologi, atau persaingan global peran SHRM menjadi semakin krusial. Organisasi dengan praktik SDM yang strategis akan lebih fleksibel dalam merespons perubahan, menyesuaikan struktur, dan mempertahankan karyawan yang kompeten. Dengan kata lain, semakin tinggi dinamika lingkungan, semakin besar peran SHRM dalam menjaga ketahanan dan keberhasilan organisasi.

### **3.4 Alignment antara Strategi Perubahan dan SDM**

Kunci keberhasilan organisasi modern terletak pada keselarasan (alignment) antara strategi perubahan bisnis dengan strategi SDM. Perubahan yang dilakukan perusahaan baik dalam struktur, teknologi, maupun proses kerja hanya akan efektif jika didukung oleh sistem SDM yang sejalan.

SHRM berperan memastikan bahwa seluruh kebijakan, mulai dari rekrutmen, pelatihan, manajemen kinerja, hingga kompensasi, disesuaikan dengan arah perubahan organisasi. Misalnya, saat perusahaan bertransformasi digital, HR perlu mengembangkan kompetensi teknologi, menyesuaikan pola kerja, dan menumbuhkan budaya inovatif.

Dengan adanya alignment ini, perubahan tidak hanya terjadi di tingkat strategi, tetapi juga pada perilaku dan mentalitas karyawan. Hal tersebut menjadikan organisasi lebih adaptif, inovatif, dan mampu menjaga keunggulan kompetitif di tengah perubahan lingkungan bisnis.

### 3.5 Konteks Lokal : Pembelajaran dari jurnal Indonesia

Berikut adalah konteks lokal pembelajaran dari jurnal Indonesia mengenai Manajemen Strategis Sumber Daya Manusia (*Strategic Human Resource Management/SHRM*) berdasarkan referensi jurnal-jurnal yang relevan di Indonesia:

1. SHRM di Indonesia banyak dikaji dalam konteks penerapan strategi yang sesuai dengan budaya dan kondisi organisasi lokal, mengingat karakteristik sumber daya manusia di Indonesia yang unik dan beragam. Fokus utama adalah menyesuaikan praktik manajemen SDM dengan strategi bisnis untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan dalam lingkungan bisnis Indonesia yang dinamis.
2. Konsep "fit" atau kesesuaian antara strategi bisnis perusahaan dan strategi SDM sangat ditekankan dalam konteks lokal. Banyak penelitian mengkaji bagaimana organisasi di Indonesia menyesuaikan praktik HRM seperti rekrutmen, pelatihan, pengembangan, dan kompensasi dengan tipe strategi bisnis yang dijalankan agar dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif.
3. Studi juga menyoroti pentingnya HRM sebagai agen perubahan dan fasilitator dalam proses perubahan organisasi di Indonesia. HRM berperan dalam membangun kapabilitas organisasi dan meningkatkan keterlibatan serta motivasi karyawan untuk mendukung perubahan strategis yang dibutuhkan perusahaan di pasar domestik maupun global.
4. Selain itu, literatur lokal sering menekankan pendekatan kontingensi dalam SHRM, yaitu praktik HRM yang harus disesuaikan dengan faktor lingkungan

internal dan eksternal perusahaan, seperti ukuran organisasi, tingkat kesiapan teknologi, dan budaya kerja Indonesia.

5. Beberapa jurnal menyinggung pentingnya pelatihan dan pengembangan sebagai bagian strategis dari HRM yang memberikan dampak langsung pada kinerja karyawan dan organisasi di Indonesia, sekaligus mendukung adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis yang cepat.
6. Konsep *HR Architecture* dan *HR Bundles* juga mulai diadopsi di studi-studi Indonesia, di mana organisasi didorong untuk merancang sistem HRM yang konsisten secara internal dan selaras dengan strategi organisasi, agar dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja.

Referensi jurnal Indonesia tersebut menunjukkan bahwa pembelajaran SHRM di Indonesia menitikberatkan pada pengintegrasian teori global dengan praktik dan kondisi lokal, sehingga mampu memberikan hasil yang aplikatif dan bermanfaat bagi organisasi di Indonesia. Jika Anda ingin, penjelasan dapat diperlakukan sesuai fokus tertentu atau jenis organisasi di Indonesia.

### 3.6 Implikasi Praktis

Implikasi praktis *Strategic Human Resource Management* (SHRM) singkatnya adalah:

1. Menyelaraskan manajemen SDM dengan strategi bisnis agar organisasi lebih efektif dan kompetitif.
2. Fokus pada pengembangan kompetensi dan karier karyawan secara berkelanjutan.
3. Menerapkan sistem merit dalam seleksi, promosi, dan penilaian kinerja untuk meningkatkan objektivitas dan motivasi.
4. Memanfaatkan teknologi digital untuk efisiensi pengelolaan SDM.
5. Memperkuat kepemimpinan untuk mendukung perubahan dan inovasi organisasi.

Secara keseluruhan, SHRM membantu organisasi mengelola sumber daya manusia secara strategis agar mampu beradaptasi dan bersaing di pasar.

### 3.7 Contoh Nyata

- Pada PT. Telkom Indonesia

#### Latar Belakang

PT. Telkom menghadapi persaingan ketat di industri telekomunikasi yang

semakin digital dan kompetitif. Perusahaan menyadari bahwa keberhasilan tidak hanya bergantung pada teknologi, tetapi juga pada kualitas dan kesiapan sumber daya manusia (SDM) yang mampu mendukung transformasi digital perusahaan.

### **Strategic Human Resource Management (SHRM) yang Diterapkan**

PT Telkom menerapkan berbagai strategi seperti:

1. Great People Development Program (GPDP) untuk pengembangan talenta.
2. Digitalisasi sistem *Human Capital Management* (HCM) untuk efisiensi pengelolaan SDM.
3. Penguatan budaya kerja berbasis nilai “*The Telkom Way*” yang mengedepankan integritas, antusiasme, dan totalitas.
4. Pemanfaatan platform analitik untuk pengukuran kinerja dan sistem pembelajaran daring.

### **Hasil dan Dampak**

- Meningkatkan keterlibatan karyawan dan produktivitas.
- Mempercepat proses transformasi organisasi.
- Meningkatkan inovasi dan daya saing perusahaan di pasar regional.
- Mendapatkan berbagai penghargaan atas keberhasilan pengelolaan SDM.
- Tantangan seperti kesenjangan digital antar generasi dan resistensi terhadap perubahan masih perlu diatasi.

### **Analisis Teoretis**

Secara teoritis, keterkaitan antara SHRM, pembelajaran organisasi, dan ketahanan organisasi dapat dijelaskan melalui beberapa teori manajemen strategis:

- Teori Kontingensi (*Contingency Theory*): efektivitas SHRM bergantung pada kesesuaian antara strategi SDM dan kondisi lingkungan organisasi.
- *Resource-Based View* (RBV): SDM yang unggul dan adaptif merupakan sumber daya unik yang sulit ditiru pesaing.
- Teori Sistem Terbuka (*Open System Theory*): organisasi yang terbuka terhadap perubahan eksternal dan memiliki mekanisme pembelajaran akan lebih mampu beradaptasi dan bertahan.

Dalam konteks Indonesia, penerapan SHRM yang adaptif dan terintegrasi telah membantu perusahaan menghadapi dinamika pasar dan teknologi. SHRM tidak lagi sekadar fungsi administratif, tetapi menjadi mekanisme strategis yang menentukan daya saing dan keberlanjutan organisasi.

#### 4. KESIMPULAN DAN SARAN

##### 4.1 Kesimpulan

Penerapan SHRM yang efektif terbukti berkontribusi terhadap penguatan pembelajaran organisasi dan ketahanan perusahaan di tengah lingkungan bisnis yang dinamis. Budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional menjadi faktor kunci yang memperkuat hubungan tersebut. Sementara itu, *environmental dynamism* menuntut organisasi untuk terus menyesuaikan strategi SDM agar selaras dengan perubahan lingkungan.

Contoh penerapan di PT. Unilever Indonesia menunjukkan bahwa ketika strategi bisnis dan SDM berjalan selaras, organisasi mampu meningkatkan kinerja, inovasi, dan daya tahan terhadap krisis. Dengan demikian, SHRM bukan hanya alat pengelolaan tenaga kerja, melainkan fondasi utama dalam strategi bisnis jangka panjang.

##### 4.2 Rekomendasi

1. Perusahaan perlu memperkuat budaya pembelajaran berkelanjutan, agar karyawan mampu beradaptasi terhadap perubahan teknologi dan lingkungan bisnis.
2. Kepemimpinan transformasional perlu dikembangkan\* untuk mendorong inovasi, partisipasi, dan keterlibatan karyawan dalam proses perubahan.
3. SHRM harus diintegrasikan dengan strategi bisnis dan digitalisasi, terutama dalam menghadapi dinamika pasar yang semakin cepat.
4. Penelitian lanjutan disarankan untuk mengeksplorasi pengaruh faktor-faktor lain seperti kesejahteraan karyawan, teknologi HR, dan kolaborasi lintas generasi dalam konteks Indonesia.

## 5. DAFTAR PUSTAKA

- [1] Armstrong, M. (2020). A Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page.
- [2] Andersen, T. (2006). Strategic Human Resource Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology. ANZAM Conference Paper.
- [3] Haryono, S., Supardi, I., & Yuliani, N. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, dan SHRM terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Indonesia*, 21(3), 45–56.
- [4] Unilever Indonesia. (2022). Annual Report 2022. PT Unilever Indonesia Tbk.
- [5] Yuniarsih, T., & Suwatno, S. (2020). Peran Pembelajaran Organisasi dalam Meningkatkan Ketahanan Organisasi. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 10(2), 120–135.