

Strategic Human Resource Management: Linking Human Resource Practice to Organizational Strategy for Enhanced Performance

Astutiningsih¹, Budi Ilham Maliki², Yuke Ambarsari³

^{1&3}mahasiswa magister manajemen universitas bina bangsa, ²Dosen Universitas Bina Bangsa
astutiningsih12@gmail.com

Abstrak

Kinerja sebuah organisasi terlihat dari bagaimana sumber daya manusia yang ada didalamnya, sebuah organisasi dalam bidang apapun dapat meraih puncak kesuksesan organisasi melalui keahlian dan kualitas SDM yang terus meningkatkan keterampilan dan mampu menjawab tantangan dalam organisasi. Saat ini masih banyak organisasi yang mengalami kesulitan dalam mengembangkan Sumber daya manusia dan memanfaatkan dengan baik kemampuan dan keterampilan dari sumber daya tersebut. Keterbatasan akan informasi dan support system dari manajemen yang kurang kuat menjadi alasan utama kurang maksimalnya pengelolaan sumber daya manusia di sebuah organisasi. Berdasarkan hal tersebut tentu perlu adanya langkah atau cara menanggulangi permasalahan tersebut sehingga dapat tercapai kinerja organisasi yang lebih baik. Tujuan penelitian ini ialah untuk mengetahui hubungan antar praktik human resource dan strategi organisasi, factor-faktor penghambat dan pendukung serta untuk mengetahui bagaimana peran pimpinan pada praktik Human resource manajemen dalam meningkatkan kinerja organisasi. Metode yang digunakan pada penelitian ini yaitu metode kualitatif khususnya library method, berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang relevan dalam lima tahun terakhir dan buku-buku up to date (5 tahun terakhir). Sebelum paper dipublikasikan dilakukan FGD (focus group discussion) terlebih dahulu dalam lingkup terbatas bersama dosen pembimbing dan teman sejawat, hasil perbaikan itulah menjadi paper final untuk di publikasikan. Hasil analisis menunjukkan hubungan antar praktik manajemen sumber daya manusia yakni sebagai kerangka strategis dan terintegrasi yang dapat meningkatkan pencapaian tujuan organisasi, factor-faktor pendukung dan penghambat dalam praktik HRM yakni terletak pada bagaimana manajemen organisasi dikelola dan pengembangan SDM di dalamnya, selain itu peran pimpinan adalah hal yang krusial dalam memanej sumber daya manusia dalam sebuah organisasi karena dapat menentukan arah dan tujuan bersama dan mencapai peningkatan kinerja perusahaan.

Kata kunci: Strategic human resource management, Performance, organizational strategy

Pendahuluan

Kemajuan teknologi dan era globalisasi memberikan pengaruh yang besar di berbagai sector salah satunya adalah manajemen organisasi (Sutrisna & Pauzy, 2019). Dengan kemudahan yang ditawarkan melalui perkembangan teknologi tentu perlu adanya penyesuaian atau adaptasi yang baik dari sumber daya yang ada pada organisasi (Rois & Suprianto, 2021). Saat ini organisasi merujuk pada strategi-strategi modern yang mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia didalamnya serta menjangkau kemampuan yang lebih luas dalam mengembangkan kinerja organisasi. Strategi yang diterapkan oleh organisasi saat ini tentu perlu merujuk pada kebutuhan organisasi modern untuk mengintegrasikan praktik sumber daya manusia untuk dapat mencapai peningkatan kinerja yang berkelanjutan (Farhangnia, 2021).

Perkembangan pesat dalam bisnis global memberikan efek yang sangat besar terutama pada

perubahan strategi dan manajemen sebuah organisasi (Kien, 2021). Dalam hal ini perubahan yang ditawarkan oleh teknologi yang canggih menuntut agar perusahaan memiliki sumber daya manusia yang tidak hanya efisien tetapi juga mampu beradaptasi dengan dinamika pasar yang terus berubah dengan cepat (Hrishikeshpote, 2022). Tantangan yang di hadapi pun sangat berbeda, untuk itu ketika perubahan yang terjadi sangat pesat tentu organisasi perlu cepat tanggap mempersiapkan solusi dan sumber daya manusia yang memadai untuk dapat bertahan bahkan mempertahankan organisasi agar terus berkelanjutan (Hrishikeshpote, 2022).

Saat ini kesulitan yang dihadapi oleh organisasi ialah cara mempertahankan eksistensinya dalam persaingan global. Perkembangan pasar yang terus bergerak akan menggerus organisasi yang tidak up to date dalam manajemen sumber daya manusia di dalamnya, organisasi yang kaku akan perubahan akan kesulitan dalam mendapatkan kesempatan berada dalam persaingan tersebut (Zhu, 2020). Bukan hanya mempersiapkan produk yang sesuai permintaan pasar tetapi juga bagaimana menghadirkan Sumber daya manusia yang unggul dan mampu berinovasi dengan baik untuk dapat menjawab segala tantangan yang ada. Sumber daya manusia merupakan kunci keberhasilan dalam meningkatkan kinerja organisasi dan mencapai tujuan organisasi (Dani & Putra, 2022).

Pada masa pandemic Covid-19 banyak perusahaan atau organisasi yang kesulitan dalam mempertahankan kekuatan organisasinya karena adanya perubahan yang signifikan dalam manajemen maupun strategi pasar yang dihadapi (Ode Sabarakati et al., 2023). Salah satu cara dalam mempertahankan organisasi adalah memahami perkembangan teknologi, dengan bantuan digitalisasi maka organisasi tersebut dapat menyesuaikan dengan segala kondisi. Perubahan di era globalisasi ini memunculkan banyak pesaing baru yang memiliki kecanggihan strategi yang jauh lebih baik, sehingga hal inilah yang menghambat organisasi yang lambat beradaptasi tertinggal dan sulit berkembang (Suprpto, 2022).

Pentingnya menghubungkan praktik SDM dengan strategi organisasi tercermin dalam kesadaran akan peran karyawan sebagai aset utama. Perusahaan yang mampu mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia secara strategis dapat menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan memungkinkan karyawan memberikan kontribusi maksimal (Author et al., 2021). Dengan demikian, pemahaman mendalam terhadap kebutuhan dan aspirasi karyawan menjadi kunci utama untuk merumuskan strategi yang lebih baik. Dalam konteks globalisasi, organisasi tidak hanya bersaing dalam skala local, tetapi dalam skala internasional. Untuk itu praktik manajemen strategi yang disiapkan pun perlu lebih baik dan lengkap sehingga mampu menjawab tantangan dari pasar global tersebut (Orakwue & Iguisi, 2020).

Manajemen sumber daya manusia menjadi alat yang penting dalam menghubungkan keunggulan kompetitif, terutama dalam merekrut, mengembangkan dan mempertahankan bakat terbaik. Kesesuaian antara strategi sumber daya manusia dan strategi organisasi menjadi penentu utama dalam menghadapi tantangan pasar global yang semakin kompleks. Berdasarkan penelitian dari (Rusdia, 2019) yang menjelaskan bahwa Transformasi teknologi juga menjadi factor yang mendorong pentingnya manajemen sumber daya manajemen strategis. Sejalan dengan penelitian dari (Ade Iskandar, Ani Heryani, 2021) yang menjelaskan bahwa perusahaan yang dapat beradaptasi dan mengadopsi teknologi inovatif dalam manajemen sumber daya manusia dapat meningkatkan efisiensi operasional, mengoptimalkan proses rekrutmen dan memberikan pengalaman kerja yang baik bagi karyawan. Oleh karena itu, strategi sumber daya manusia harus mampu menanggapi perubahan teknologi yang cepat (Pantelidis, 2019).

Selain itu berdasarkan penjelasan dari (Simbolon et al., 2023) manajemen sumber daya manusia

strategis bukan hanya tanggung jawab departemen sumber daya manusia, tetapi juga menjadi perhatian utama para pemimpin organisasi. Kepemimpinan yang kuat dan berkomitmen terhadap pengembangan sumber daya manusia menciptakan fondasi yang kokoh untuk kesuksesan jangka Panjang(Hamouche, 2021). Dalam konteks ini, pendekatan holistic terhadap manajemen sumber daya manusia strategis menciptakan strategi antara kebijakan, praktik, dan nilai-nilai organisasi guna mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan(Mulyaningsih et al., 2021).

Berdasarkan penjelasan tersebut penulis ingin mengetahui lebih mendalam mengenai hubungan antar praktik human resource management, mengetahui factor-faktor penghambat dan pendukung praktik human resource management dan peran pimpinan dalam praktik human resource management(Lu et al., 2023).

Kajian Teori

Strategic Human Resource Management

Strategic Human Resource management atau SHRM merupakan suatu hal yang mengintegrasikan sebuah pelaksanaan kegiatan manajemen sumber daya manusia konvensional dengan pelaksanaan dan pencapaian strategi secara menyeluruh. Selain itu strategi pada kegiatan pengembangan sumber daya merupakan pendekatan secara proaktif terhadap karyawan. Hal ini untuk menentukan pemikiran yang lebih maju. Strategic HRM memberikan gambaran mengenai langkah atau cara bagaimana perusahaan mampu memenuhi kebutuhan karyawan serta menemukan solusi tentang tindakan atau kegiatan karyawan bisa memenuhi tujuan perusahaan seefektif mungkin(Alshurideh et al., 2022).

Pengelolaan sumber daya karyawan merupakan pendekatan terhadap individu yang melibatkan perencanaan serta implementasi kebijakan praktik pengelolaan karyawan untuk mencapai tujuan strategis sebuah organisasi(Alhamad et al., 2022). Dalam penjelasan ini, karyawan atau individu dianggap sebagai asset strategis yang dapat memberikan banyak kontribusi yang signifikan terhadap keberhasilan organisasi. Beberapa elemen kunci dan strategic human resource management melibatkan(Aftab et al., 2023): kesesuaian dengan strategi organisasi, integrasi dengan perencanaan strategis, pengembangan karyawan, manajemen kinerja, kompensasi dan insentif, manajemen perubahan dan budaya organisasi(Achmad, 2023).

Pertama, kesesuaian dengan strategi organisasi merupakan potensi tim yang harus sesuai dengan tujuan dan strategi umum organisasi(Candra Susanto et al., 2023). Ini mencakup berbagai pemahaman yang sangat mendalam tentang visi, misi dan tujuan jangka Panjang organisasi. Dalam hal ini kesesuaian dengan strategi organisasi sangat menentukan keberhasilan peningkatan kinerja organisasi karena ketika sumber daya yang disiapkan berbeda serta tidak sesuai dengan apa yang dijabarkan dalam visi misi organisasi maka akan sulit dalam mencapai tujuan organisasi yang tepat. Kedua, integrasi dengan perencanaan strategis, maksudnya ialah strategic human resource management harus terintegrasi dengan proses perencanaan strategis organisasi mencakup pengidentifikasian kebutuhan sumber daya manusia yang mendukung pencapaian tujuan strategis(Izzaty et al., 2019).

Ketiga, Pengembangan Karyawan, Pendidikan dan pengembangan karyawan diarahkan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan yang mendukung strategi organisasi. Ini termasuk pelatihan untuk mengembangkan kompetensi yang diperlukan(Surya Atmaja et al., 2023). Keempat, Manajemen Kinerja, Sistem manajemen kinerja dirancang untuk memastikan bahwa

karyawan berkinerja tinggi dan mendukung pencapaian tujuan strategis. Ini mungkin melibatkan penilaian kinerja, umpan balik, dan pengembangan karier. Kelima, Kompensasi dan Insentif, Sistem penggajian dan insentif dikembangkan untuk mendorong perilaku yang sejalan dengan strategi organisasi. Ini bisa mencakup sistem bonus, opsi saham, atau insentif lainnya. Keenam, Manajemen Perubahan, SDM harus siap untuk menanggapi perubahan dalam lingkungan bisnis atau strategi organisasi (Zaid et al., 2024). Hal ini mencakup fleksibilitas dalam struktur organisasi, kebijakan, dan tata kelola SDM. Ketujuh Budaya Organisasi, Pengembangan dan pemeliharaan budaya organisasi yang mendukung tujuan strategis. Ini dapat mencakup nilai-nilai, norma, dan etika yang diinginkan oleh organisasi (Agarwal & Kapoor, 2023).

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa Penerapan Strategic Human Resource Management bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang tepat, pada waktu yang tepat, dan dengan keterampilan yang tepat untuk mencapai keunggulan kompetitif. Pendekatan ini menekankan bahwa SDM bukan hanya biaya, tetapi juga investasi yang dapat memberikan nilai tambah bagi organisasi (Tran, 2023).

Organizational

Organisasi merupakan wadah untuk sekumpulan orang atau tim yang bekerjasama secara rasional serta sistematis yang dipimpin atau dikendalikan untuk mencapai tujuan tertentu dengan memanfaatkan sumber daya manusia yang ada di dalamnya (Khanal et al., 2023). Secara umum tujuan organisasi untuk mencapai atau merealisasikan harapan serta keinginan bersama pada setiap individu dalam organisasi untuk memperoleh manfaat serta keberhasilan dari tujuan perusahaan selain itu untuk mengatasi terbatasnya kemandirian dan kemampuan pribadi untuk mencapai tujuan bersama (Wongsansukcharoen & Thaweepaiboonwong, 2023).

Organisasi adalah suatu entitas yang terstruktur yang dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu melalui kerjasama antara individu atau kelompok (Al Dabouba et al., 2023). Organisasi dapat memiliki beragam keunikan atau bentuk, mulai dari perusahaan pengelolaan bisnis dan lembaga pemerintahan hingga organisasi nirlaba dan kelompok masyarakat. Pada dasarnya, organisasi menciptakan kerangka kerja atau struktur yang memfasilitasi pengelolaan sumber daya manusia, materi, dan finansial untuk mencapai visi, misi, atau tujuan yang telah ditetapkan (Pahuja et al., 2024). Organisasi sering kali memiliki hierarki atau struktur internal yang terdiri dari berbagai tingkatan dan departemen, yang dibentuk untuk memudahkan koordinasi dan pengambilan keputusan. Kepemimpinan dan peran anggota organisasi juga ditentukan oleh struktur ini, memastikan bahwa setiap karyawan memiliki jobdesk dan tanggung jawab yang tetap dalam mencapai tujuan bersama (Montalvo-Falcón et al., 2023).

Selain itu, organisasi juga dapat dilihat sebagai entitas sosial yang melibatkan interaksi kompleks antara individu yang memiliki kepentingan, nilai, dan tujuan yang mungkin berbeda. Kebudayaan organisasi mencakup norma, nilai, dan sikap bersama yang membentuk identitas unik organisasi tersebut (Mustafa et al., 2023). Dalam era globalisasi dan teknologi, organisasi juga sering terlibat dalam jaringan atau kemitraan yang melibatkan berbagai pihak, termasuk pemasok, pelanggan, dan pesaing. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi tidak hanya beroperasi dalam batas-batas internalnya, tetapi juga terlibat dalam lingkungan eksternal yang dinamis. Keberlanjutan dan keberhasilan organisasi sering tergantung pada kemampuannya untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan, inovasi, dan perkembangan pasar. Organisasi yang efektif dan efisien mampu menjaga fleksibilitas dan responsivitas terhadap perubahan, sekaligus memastikan

kesejahteraan dan pencapaian tujuan jangka panjangnya(Noor et al., 2023).

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa organisasi merupakan wadah bagi anggota tim dalam mengelola, merencanakan serta mengatur kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan bersama, anggota tim didalamnya membutuhkan pemimpin untuk mengarahkan dan membimbing dalam menjalankan visi dan misi organisasi dengan efektif dan efisien(Khan et al., 2024).

Performance

Kinerja mengacu pada hasil atau pencapaian suatu entitas, baik individu, organisasi, atau sistem, dalam rangka mencapai tujuan atau sasaran tertentu. Evaluasi kinerja sangat penting untuk menilai sejauh mana sebuah entitas dapat mengoptimalkan potensinya dan mencapai efisiensi dalam melaksanakan tugasnya(Younis & Hussain, 2023).

Pertama, dalam konteks individu, kinerja sering kali diukur melalui pencapaian target dan hasil kerja yang dihasilkan. Pencapaian ini dapat mencakup produktivitas, kualitas kerja, dan kemampuan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja individu dapat menjadi dasar untuk pengembangan karir dan pengambilan keputusan terkait penghargaan atau pengembangan keterampilan(Alqudah et al., 2022).

Kedua, di tingkat organisasi, kinerja mencakup berbagai aspek seperti produktivitas karyawan, keuangan, kepuasan pelanggan, dan efisiensi operasional. Organisasi yang memiliki kinerja tinggi cenderung lebih kompetitif di pasar dan mampu bertahan dalam lingkungan bisnis yang dinamis(Kokkaew et al., 2022).

Ketiga, kinerja sistem merujuk pada sejauh mana suatu sistem dapat menjalankan fungsinya secara efektif dan efisien. Ini dapat melibatkan evaluasi teknologi informasi, mesin produksi, atau infrastruktur lainnya. Sistem yang berkinerja tinggi dapat meningkatkan daya saing dan memberikan keuntungan dalam hal efisiensi dan keandalan operasional(Ahmad et al., 2023).

Keempat, pengelolaan kinerja melibatkan proses perencanaan, pengukuran, dan pengelolaan kinerja entitas tersebut. Ini melibatkan penetapan tujuan, pemantauan pencapaian, dan pengambilan tindakan korektif jika diperlukan. Sistem pengelolaan kinerja memainkan peran kunci dalam memotivasi individu atau organisasi untuk mencapai hasil yang optimal(Huang et al., 2023).

Kelima, kinerja dapat diukur dengan berbagai metode, termasuk key performance indicators (KPIs), survei kepuasan pelanggan, atau analisis data keuangan. Metode ini membantu dalam menilai pencapaian tujuan dan memberikan wawasan yang dibutuhkan sebagai cara untuk memperbaiki kinerja di masa depan(Ammirato et al., 2023).

Metodologi Penelitian

Metode yang digunakan pada penelitian ini yaitu metode kualitatif khususnya library method, berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang relevan dalam lima tahun terakhir dan buku-buku up to date (5 tahun terakhir)(Nawaz et al., 2024). Sebelum paper dipublikasikan dilakukan FGD (focus group discussion) terlebih dahulu dalam lingkup terbatas bersama dosen pembimbing dan teman sejawat, hasil perbaikan itulah menjadi paper final untuk di publikasikan.

Hasil dan Diskusi

Hubungan antar Peraktik Human Resource Managemnet

Praktik Human Resource Management (HRM) melibatkan serangkaian kebijakan dan prosedur yang dibentuk untuk pengelolaan sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan. Hubungan antar praktik HRM dapat membentuk iklim kerja yang sehat dan produktif. Beberapa hubungan antar praktik HRM yang penting termasuk (Gu et al., 2023): Pertama, Rekrutmen dan Seleksi dengan Pengembangan Karyawan: Proses rekrutmen dan seleksi berfokus pada memilih individu yang paling cocok untuk posisi tertentu. Hubungannya dengan pengembangan karyawan adalah memastikan bahwa setelah direkrut, karyawan menerima pelatihan dan pengembangan yang sesuai untuk meningkatkan keterampilan dan kinerja mereka (Yang & Li, 2023).

Kedua, Evaluasi Kinerja dan Kompensasi (Ahmed et al., 2023): Evaluasi kinerja membantu menilai pencapaian karyawan terhadap tujuan dan standar tertentu. Kompensasi, termasuk gaji dan tunjangan, harus sejalan dengan evaluasi kinerja untuk mendorong karyawan melakukan yang terbaik. Ketiga, Manajemen Kinerja dan Pelatihan: Manajemen kinerja melibatkan pengelolaan kinerja karyawan sehari-hari dan pemecahan masalah kinerja. Pelatihan memainkan peran penting dalam meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, yang dapat membantu dalam manajemen kinerja yang lebih baik (Park & Kim, 2023).

Keempat, Keseimbangan Kerja dan Kehidupan Pribadi (Yahia et al., 2024): Keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi adalah aspek penting dari manajemen sumber daya manusia modern. Praktik-praktik ini melibatkan kebijakan fleksibilitas kerja, cuti, dan dukungan untuk kesejahteraan karyawan. Kelima, Kesehatan serta keamanan kerja dengan Manajemen Konflik: Kesehatan dan keselamatan kerja berkaitan dengan lingkungan kerja yang aman dan sehat. Manajemen konflik melibatkan penanganan konflik antara karyawan atau dengan manajemen, untuk memastikan lingkungan kerja yang harmonis (Shafiulalam, 2024).

Kkeenam, Hubungan Karyawan dan Komunikasi Internal (Sakib et al., 2023): Hubungan karyawan melibatkan pembinaan hubungan positif antara manajemen dan karyawan. Komunikasi internal yang efektif membantu dalam menyampaikan informasi organisasi dan mendukung komunikasi dua arah. Ketujuh, Pengelolaan Kinerja dan Pengembangan Karir: Pengelolaan kinerja melibatkan penetapan tujuan, umpan balik, dan evaluasi karyawan. Pengembangan karir mencakup upaya organisasi untuk membantu karyawan mengembangkan jalur karir mereka (Zaid et al., 2024).

Berdasarkan keenam hubungan tersebut dapat disimpulkan bahwa Hubungan antar praktik-praktik ini menciptakan kerangka kerja yang integral dalam pengelolaan karyawan dalam mencapai visi organisasi dan memastikan kesejahteraan karyawan (Agarwal & Kapoor, 2023).

Faktor-faktor Penghambat dan Pendukung

Pengelolaan pegawai atau karyawan (Human Resource Management atau HRM) melibatkan sejumlah faktor pendukung dan penghambat. Berikut adalah beberapa faktor tersebut (Khanal et al., 2023):

Faktor Pendukung (Tran, 2023): 1) Pemahaman Organisasi, merupakan kajian dari makna yang baik terhadap visi, misi, dan nilai organisasi dapat membantu HRM dalam mengembangkan kebijakan dan praktik yang konsisten dengan tujuan organisasi. 2) Kepemimpinan yang Efektif, Kepemimpinan yang kuat dan efektif dapat memberikan dukungan terhadap kebijakan dan praktik HRM, serta memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. 3) Kebijakan dan Prosedur yang Jelas, Adanya kebijakan dan prosedur yang jelas dapat membantu HRM dalam mengelola aspek-aspek seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan evaluasi kinerja dengan konsisten. 4)

Teknologi dan Sistem Informasi, Penggunaan digital dan sistem informasi modern dapat meningkatkan efisiensi dalam pengelolaan data karyawan, pelacakan kinerja, dan analisis kebutuhan sumber daya manusia. 5)Partisipasi Karyawan, Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan proses perencanaan karir dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan karyawan(Wongsansukcharoen & Thaweepaiboonwong, 2023).

Faktor Penghambat(Al Dabouba et al., 2023):1) Perubahan Organisasi yang Cepat, Perubahan yang cepat dalam struktur organisasi atau strategi bisnis dapat membuat sulit bagi HRM untuk menyesuaikan kebijakan dan praktik dengan cepat. 2) Ketidakpastian Ekonomi, Ketidakpastian ekonomi dapat mempengaruhi anggaran HRM, menyebabkan pembatasan sumber daya untuk kegiatan seperti pelatihan dan pengembangan. 3) Ketidaksihinggaan Hukum, Perubahan dalam peraturan hukum ketenagakerjaan atau peraturan industri dapat menyulitkan HRM untuk menjaga kepatuhan. 4) Kurangnya Kompetensi SDM HR, Kurangnya keahlian dan kompetensi dalam tim HR dapat menjadi hambatan dalam merancang dan menerapkan kebijakan yang efektif. 5) Tingkat Pergantian Karyawan Tinggi, Pergantian karyawan yang tinggi dapat menciptakan kesulitan dalam menjaga kontinuitas operasional dan merencanakan pengembangan karyawan. 6) Resistensi Karyawan terhadap Perubahan, Jika karyawan resisten terhadap perubahan, hal ini dapat menghambat implementasi kebijakan baru atau program pengembangan(Pahuja et al., 2024).

Berdasarkan keenam factor pendukung dan penghambat dalam pengelolaan SDM, penting untuk memahami konteks organisasi, menerapkan kebijakan yang sesuai, dan terus menerapkan praktik terbaik untuk mendukung pertumbuhan dan kesuksesan organisasi(Montalvo-Falc3n et al., 2023).

Peran Pimpinan pada Peraktik Human Resource Management

Peran pimpinan dalam praktik Human Resource Management (HRM) sangat krusial karena mereka bertanggung jawab untuk mengelola sumber daya manusia dalam organisasi. Berikut adalah beberapa peran utama pimpinan dalam konteks HRM(Mustafa et al., 2023): Perencanaan Sumber Daya Manusia (HR Planning)(Noor et al., 2023): Pimpinan berperan dalam menentukan kebutuhan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Mereka harus memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah, jenis, dan keterampilan sumber daya manusia yang tepat untuk mendukung strategi bisnis(Khan et al., 2024).

Pertama, peran pemimpin yang sangat penting dalam perusahaan yakni sebagai Pengadaan dan Perekrutan (Recruitment and Selection), Pimpinan terlibat dalam proses pengadaan dan perekrutan sumber daya manusia yang berkualitas(Younis & Hussain, 2023). Mereka harus memastikan bahwa proses ini dilakukan dengan transparan, adil, dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Keterlibatan pemimpin dalam memilih dan menentukan siapa saja yang dapat bergabung dalam tim di organisasi sangat menentukan bagaimana masa depan dari organisasi tersebut, pemimpin harus memiliki kemampuan memprediksi dan menelaah dengan baik bagaimana karyawan yang karakteristiknya sesuai dengan visi dan misi yang ada dalam perusahaan atau organisasi(Alqudah et al., 2022).

Kedua, Pengembangan Karyawan (Employee Development), Pimpinan bertanggung jawab untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan. Mereka harus memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk mencapai kinerja optimal dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi(Kokkaew et al., 2022). Pimpinan perusahaan berperan aktif dalam pengembangan karyawan untuk dapat meningkatkan kualitas dan keterampilan masing-masing karyawan, sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta visi misi

perusahaan. Hal ini tentu akan dapat meningkatkan kinerja dan performa perusahaan, pemimpin dalam hal ini memikirkan cara atau strategi yang tepat dalam pengembangan karyawan untuk dapat mencapai keberlanjutan perusahaan(Ahmad et al., 2023).

Ketiga, Manajemen Kinerja (Performance Management), Pimpinan memainkan peran penting dalam menetapkan dan mengelola ekspektasi kinerja. Mereka harus memberikan umpan balik konstruktif, menetapkan tujuan yang realistis, dan memastikan evaluasi kinerja dilakukan secara teratur. Peran pimpinan dalam hal ini sangat dibutuhkan, untuk mengelola dan memonitoring kinerja karyawan perlu adanya manajemen kinerja yang baik, lengkap, dan maksimal(Huang et al., 2023). Tujuan yang dirancang bersama untuk di capai bukan sekedar wacana saja, tetapi bagaimana tujuan yang telah disepakati bisa di realisasikan dengan baik melalui peningkatan kinerja karyawan didalamnya, untuk itu pemimpin dapat menekankan pada manajemen kinerja sebagai bentuk guideline pengelolaan sumber daya yang baik demi mencapai tujuan perusahaan yang tepat(Ammirato et al., 2023).

Keempat, Manajemen Konflik dan Resolusi (Conflict Management), Konflik dapat timbul di antara karyawan atau antara karyawan dan manajemen. Pimpinan perlu memiliki keterampilan manajemen konflik untuk menyelesaikan masalah dengan cara yang adil dan membangun harmoni di tempat kerja(Nawaz et al., 2024).

Kelima, Manajemen Kesejahteraan Karyawan (Employee Well-being), Pimpinan harus memperhatikan kesejahteraan karyawan, termasuk aspek fisik dan mental. Ini melibatkan pembuatan kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja-hidup, kesehatan, dan kebahagiaan karyawan(Gu et al., 2023).

Keenam, Manajemen Penggajian dan Manfaat (Compensation and Benefits Management), Pimpinan terlibat dalam menetapkan kebijakan gaji, bonus, dan manfaat lainnya. Mereka harus memastikan bahwa skema kompensasi mendukung retensi karyawan dan mendorong motivasi(Yang & Li, 2023).

Ketujuh, Kepemimpinan Transformasional: Pimpinan harus memiliki keterampilan kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan membimbing karyawan untuk mencapai tujuan bersama. Ini mencakup pengembangan budaya organisasi yang mendukung produktivitas dan inovasi(Ahmed et al., 2023).

Kedelapan, Kepatuhan Hukum dan Etika: Pimpinan harus memastikan bahwa semua praktik HRM sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan standar etika. Hal ini melibatkan pemahaman yang baik tentang hukum ketenagakerjaan dan praktik bisnis yang adil(Park & Kim, 2023).

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa, peran pimpinan dalam praktik manajemen sumber daya manusia sangatlah penting, strategi dalam mengelola sumber daya manusia dalam sebuah organisasi bukanlah suatu hal yang mudah perlu adanya pemimpin yang tepat, memiliki cakupan yang laus, kreatif, inovatif dan terus berfokus pada tujuan perusahaan serta peningkatan kualitas SDM(Yahia et al., 2024). Melalui peran-peran ini, pimpinan berkontribusi pada pembentukan lingkungan kerja yang produktif, memotivasi karyawan, dan menjaga keberlanjutan organisasi. Keseluruhan, peran pimpinan dalam HRM sangat penting untuk mencapai keberhasilan dan pertumbuhan jangka panjang bagi suatu organisasi(Shafiulalam, 2024).

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa pertama, hubungan antar praktik manajemen sumber daya manusia yakni menciptakan kerangka kerja yang integral dalam manajemen tersebut untuk mencapai tujuan organisasi serta memastikan kesejahteraan karyawan (Sakib et al., 2023). Kedua, faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam praktik manajemen sumber daya manusia yakni berkaitan dengan kebijakan yang sesuai, penerapan praktik yang benar, serta strategi-strategi mengenai peningkatan kualitas karyawan dan kesejahteraan karyawan untuk dapat mencapai tujuan organisasi yang tepat (Zaid et al., 2024). Ketiga, peran pimpinan dalam praktik manajemen sumber daya manusia sangatlah penting, strategi dalam mengelola sumber daya manusia dalam sebuah organisasi bukanlah suatu hal yang mudah perlu adanya pemimpin yang tepat, memiliki cakupan yang luas, kreatif, inovatif dan terus berfokus pada tujuan perusahaan serta peningkatan kualitas SDM. Melalui peran-peran ini, pimpinan berkontribusi pada pembentukan lingkungan kerja yang produktif, memotivasi karyawan, dan menjaga keberlanjutan organisasi. Keseluruhan, peran pimpinan dalam HRM sangat penting untuk mencapai keberhasilan dan pertumbuhan jangka panjang bagi suatu organisasi (Agarwal & Kapoor, 2023).

Implikasi

Pentingnya mengintegrasikan kebijakan dan praktik manajemen SDM dengan strategi organisasi. Organisasi perlu memastikan bahwa kebijakan SDM mereka sejalan dengan tujuan dan visi organisasional untuk mencapai kinerja yang ditingkatkan. pengembangan keterampilan dan kompetensi SDM agar sesuai dengan kebutuhan strategi organisasi. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia menjadi kunci dalam memastikan bahwa SDM memiliki keterampilan yang diperlukan untuk mendukung implementasi strategi.

Suggestion

HR perlu terlibat aktif dalam proses perencanaan strategis dan membantu dalam merancang kebijakan SDM yang mendukung pencapaian tujuan strategis. Selain itu organisasi perlu mengembangkan metrik yang sesuai untuk mengukur dampak praktik manajemen SDM terhadap pencapaian tujuan strategis.

Daftar Pustaka

- Achmad, A. (2023). *Impact of Work Discipline on Employee Performance*. 1(1), 1–8.
- Ade Iskandar, Ani Heryani, S. L. (2021). Strategi Pengembangan Sumber daya Manusia Pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Provinsi Lampung Ade Iskandar, Ani Heryani, Sariyanto L. *Jurnal Kebijakan & Pelayanan Publik*, 7(1).
- Aftab, J., Abid, N., Cucari, N., & Savastano, M. (2023). Green human resource management and environmental performance: The role of green innovation and environmental strategy in a developing country. *Business Strategy and the Environment*, 32(4), 1782–1798. <https://doi.org/10.1002/bse.3219>
- Agarwal, A., & Kapoor, K. (2023). Analysis of barriers in green human resource implementation for enhancing organizational sustainability: a DEMATEL approach. *Transnational Corporations Review*, 15(2), 103–117. <https://doi.org/10.1016/j.tncr.2023.09.007>
- Ahmad, J., Al Mamun, A., Masukujjaman, M., Mohamed Makhbul, Z. K., & Mohd Ali, K. A. (2023). Modeling the workplace pro-environmental behavior through green human resource management and organizational culture: Evidence from an emerging economy. *Heliyon*, 9(9), e19134. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e19134>
- Ahmed, R. R., Akbar, W., Aijaz, M., Channar, Z. A., Ahmed, F., & Parmar, V. (2023). The role of green innovation on environmental and organizational performance: Moderation of human

- resource practices and management commitment. *Heliyon*, 9(1), e12679. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e12679>
- Al Dabouba, R. S., Al-Madadha, A., & Al-Adwan, A. S. (2023). Fostering Firm Innovativeness: Understanding the Sequential Relationships between Human Resource Practices, Psychological Empowerment, Innovative Work Behavior, and Firm Innovative Capability. *International Journal of Innovation Studies*, 8(1), 76–91. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2023.12.001>
- Alhamad, A., Alshurideh, M., Alomari, K., Al Kurdi, B., Alzoubi, H., Hamouche, S., & Al-Hawary, S. (2022). The effect of electronic human resources management on organizational health of telecommunications companies in Jordan. *International Journal of Data and Network Science*, 6(2), 429–438. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2021.12.011>
- Alqudah, I. H. A., Carballo-Penela, A., & Ruzo-Sanmartín, E. (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European Research on Management and Business Economics*, 28(1), 100177. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100177>
- Alshurideh, M. T., Al Kurdi, B., Alzoubi, H. M., Ghazal, T. M., Said, R. A., AlHamad, A. Q., Hamadneh, S., Sahawneh, N., & Al-kassem, A. H. (2022). Fuzzy assisted human resource management for supply chain management issues. *Annals of Operations Research*. <https://doi.org/10.1007/s10479-021-04472-8>
- Ammirato, S., Felicetti, A. M., Linzalone, R., Corvello, V., & Kumar, S. (2023). Still our most important asset: A systematic review on human resource management in the midst of the fourth industrial revolution. *Journal of Innovation and Knowledge*, 8(3), 100403. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100403>
- Author, C., Strategy, B., Management, M., & Management, M. (2021). *Internal Factors Affecting Human Resource Management at Hai Duong Clean Water Joint Stock Company*. 27–34.
- Candra Susanto, P., Ali, H., Nyoman Sawitri, N., & Widyastuti, T. (2023). Strategic Management: Concept, Implementation, and Indicators of Success (Literature Review). *Siber Journal of Advanced Multidisciplinary*, 1(2), 44–54. <https://doi.org/10.38035/sjam.v1i2.21>
- Dani, R. H., & Putra, R. S. (2022). Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pelayanan Umrah. *Jotika Journal In Management and Entrepreneurship*, 2(1), 45–50. <https://doi.org/10.56445/jme.v2i1.52>
- Farhangnia, Z. (2021). Human Resources Accounting in Iran. *International Journal of Social Science and Human Research*, 04(11), 3404–3413. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v4-i11-50>
- Gu, M., Zhang, Y., Li, D., & Huo, B. (2023). The effect of high-involvement human resource management practices on supply chain resilience and operational performance. *Journal of Management Science and Engineering*, 8(2), 176–190. <https://doi.org/10.1016/j.jmse.2022.12.001>
- Hamouche, S. (2021). Human resource management and the COVID-19 crisis: Implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management and Organization*, 799–814. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.15>
- Hrishikeshpote, M. S. (2022). *International Journal of Advance and Applied Research*. *Ijaar.Co.In, August*, 96–103. <https://ijaar.co.in/wp-content/uploads/2021/02/100405..pdf>
- Huang, X., Yang, F., Zheng, J., Feng, C., & Zhang, L. (2023). Personalized human resource management via HR analytics and artificial intelligence: Theory and implications. *Asia Pacific Management Review*, 28(4), 598–610. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.04.004>
- Izzaty, R. E., Astuti, B., & Cholimah, N. (2019). Analisis Implementasi Strategi Sumber Daya Manusia Pada Perusahaan Percetakan (Studi Kasus CV. Jade Indopratama). *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., 5–24.
- Khan, A. N., Mehmood, K., & Kwan, H. K. (2024). Green knowledge management: A key driver

- of green technology innovation and sustainable performance in the construction organizations. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(1), 100455. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100455>
- Khanal, G., Shrestha, R., Devkota, N., Sakhakarmy, M., Mahato, S., Paudel, U. R., Acharya, Y., & Khanal, C. K. (2023). An investigation of green supply chain management practices on organizational performance using multivariate statistical analysis. *Supply Chain Analytics*, 3(August), 100034. <https://doi.org/10.1016/j.sca.2023.100034>
- Kien, P. T. (2021). Human Resources Development in Vietnam: Current Situation and Solutions. *European Journal of Human Resource Management Studies*, 5(2), 53–60. <https://doi.org/10.46827/ejhrms.v5i2.1057>
- Kokkaew, N., Jokkaw, N., Peansupap, V., & Wipulanusat, W. (2022). Impacts of human resource management and knowledge management on non-financial organizational performance: Evidence of Thai infrastructure construction firms. *Ain Shams Engineering Journal*, 13(6), 101750. <https://doi.org/10.1016/j.asej.2022.101750>
- Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M., & Wang, Y. (2023). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. *Human Resource Management*, 62(3), 331–353. <https://doi.org/10.1002/hrm.22153>
- Montalvo-Falcón, J. V., Sánchez-García, E., Marco-Lajara, B., & Martínez-Falcó, J. (2023). Green human resource management and economic, social and environmental performance: Evidence from the Spanish wine industry. *Heliyon*, 9(10). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20826>
- Mulyaningsih, M., Danial, R. D. M., Komariah, K., Firdausijah, R. T., & Yuniarti, Y. (2021). The effect of strategic planning on competitive advantages of small and medium enterprises. *Management Science Letters*, 11, 411–416. <https://doi.org/10.5267/j.ms1.2020.9.028>
- Mustafa, K., Hossain, M. B., Ahmad, F., Ejaz, F., Khan, H. G. A., & Dunay, A. (2023). Green human resource management practices to accomplish green competitive advantage: A moderated mediation model. *Heliyon*, 9(11), e21830. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21830>
- Nawaz, N., Arunachalam, H., Kumari, B., & Gajenderan, V. (2024). International Journal of Information The adoption of artificial intelligence in human resources management practices. *International Journal of Information Management Data Insights*, 4(1), 100208. <https://doi.org/10.1016/j.ijime.2023.100208>
- Noor, J., Tunnufus, Z., Handrian, V. Y., & Yumhi, Y. (2023). Green human resources management practices, leadership style and employee engagement: Green banking context. *Heliyon*, 9(12), e22473. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22473>
- Ode Sabarakati, L., Nur Kamila, M., & Amrullah. (2023). Strategi MSDM Sebagai Kunci Sukses PTSL di Kantor Pertanahan Kabupaten Cilacap. *Economic and Business Management International Journal*, 5(3), 2715–3681.
- Orakwue, A., & Iguisi, O. (2020). Conceptualizing entrepreneurship in human resource management. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 9(3), 85–93. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v9i3.692>
- Pahuja, S., Mahlawat, S., Kumar, V., Sah, R. K., Paliwal, M., Singh, S., & Kumar, M. (2024). Gaining competitive advantage status through human resource practices: A study of Indian banks. *Social Sciences and Humanities Open*, 9(January), 100804. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.100804>
- Pantelidis, I. (2019). Digital human resource management. *Human Resource Management in the Hospitality Industry*, 337–352. <https://doi.org/10.4324/9780429441400-21>
- Park, J. Y., & Kim, C. (2023). The role of organizational justice and social interaction in mitigating the negative effects of high-performance member retailers on strategic integration. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 72(October 2022), 103238.

<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.103238>

- Rois, A. K., & Suprianto, S. (2021). Analisis Manajemen Sumber Daya Insani. *Musyarakah: Journal of Sharia Economic (MJSE)*, 1(2), 100–109. <https://doi.org/10.24269/mjse.v1i2.4424>
- Rusdia, U. (2019). Manajemen Pemerintahan Daerah Menuju Indonesia Baru. *Jurnal JISIPOL*, 3(3), 32–42.
- Sakib, M. N., Tabassum, F., & Uddin, D. M. M. (2023). What we know about the trends, prospects, and challenges of human resource outsourcing: A systematic literature review. *Heliyon*, 9(8), e19018. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e19018>
- Shafiulalam, S. M. (2024). Weaving a Greener Future: The Impact of Green Human Resources Management and Green Supply Chain Management on Sustainable Performance in Bangladesh's Textile Industry. *Cleaner Logistics and Supply Chain*, 100143. <https://doi.org/10.1016/j.clscn.2024.100143>
- Simbolon, S., Susanto, A., & Ilham, R. N. (2023). Analysis of the Effect of Human Resource Planning, Quality of Work Life and Compensation on Employee Work Performance at PT. Supermarkets Maju Bersama Medan. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, 6(1.1), 2022. <https://doi.org/10.29099/ijair.v6i1.1.514>
- Suprpto, E. (2022). Literature Review Human Resource Management: Strategy, Evaluation, and Development. *International Journal of Advanced Multidisciplinary*, 1(1), 1–11. <https://doi.org/10.38035/ijam.v1i1.6>
- Surya Atmaja, D., Fachrurazi, F., Abdullah, A., Fauziah, F., Nur Zaroni, A., & Yusuf, M. (2023). Actualization of Performance Management Models for the Development of Human Resources Quality, Economic Potential, and Financial Governance Policy in Indonesia Ministry of Education. *Multicultural Education*, 9(1), 1–15.
- Sutrisna, A., & Pauzy, D. M. (2019). the Influence of Emotional Intelligence and Intellectual Intelligence on the Quality of Parawisata Human Resources in Pangandaran Beach Tourism Object. *JOBS (Journal Of Business Studies)*, 5(2), 115. <https://doi.org/10.32497/jobs.v5i2.1712>
- Tran, N. K. H. (2023). An empirical investigation on the impact of green human resources management and green leadership on green work engagement. *Heliyon*, 9(11), e21018. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21018>
- Wongsansukcharoen, J., & Thaweepaiboonwong, J. (2023). Effect of innovations in human resource practices, innovation capabilities, and competitive advantage on small and medium enterprises' performance in Thailand. *European Research on Management and Business Economics*, 29(1), 100210. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2022.100210>
- Yahia, A., Gharsi, A., Ali, F., Nirmala, R., & Ahmed, F. (2024). International Journal of Educational Research Open Unleashing the university potential : Exploring the impact of staffing autonomy on organizational performance through strategy implementation. *International Journal of Educational Research Open*, 6(January), 100324. <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2024.100324>
- Yang, M., & Li, Z. (2023). The influence of green human resource management on employees' green innovation behavior: The role of green organizational commitment and knowledge sharing. *Heliyon*, 9(11), e22161. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22161>
- Younis, Z., & Hussain, S. (2023). Green Transformational Leadership: Bridging the gap between Green HRM Practices and Environmental Performance through Green Psychological Climate. *Sustainable Futures*, 6(August), 100140. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2023.100140>
- Zaid, M., Hammad, M. Bin, Yahaya, J. B., & Mohamed, I. Bin. (2024). Heliyon A model for enterprise resource planning implementation in the Saudi public sector organizations. *Heliyon*, 10(2), e24531. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e24531>
- Zhu, S. (2020). Human Resource Management Strategy and New Mode of Internet plus in COVID-19. *E3S Web of Conferences*, 218, 0–4.

CENDEKIA, Vol. 17, No. 2, Oktober 2023

p-ISSN: 1978-2098; e-ISSN: 2407-8557

<https://soloclcs.org>; Email: oslocendekia@gmail.com

Center of Language and Cultural Studies, Surakarta, Indonesia

Astutiningsih, Budi Ilham Maliki, Yuke Ambarsari (2023).

Strategic Human Resource Management: Linking Human Resource Practice to Organizational Strategy for Enhanced Performance

***Cendekia* (2023), 17(2): 204- xxx. 10.30957/cendekia.v%vi%i.873**

<https://doi.org/10.1051/e3sconf/202021801040>