

**PROSES PENATAAN ULANG FUNGSI SDM SEIRING PERUBAHAN
STRATEGI KORPORASI**

Oleh

Mochamad Irfan, Didit Darmawan, Samsul Arifin

Universitas Mayjen Sungkono Mojokerto

ABSTRACT

The realignment of HR functions in line with changes in corporate strategy requires a shift in focus from administration to strategy. Alignment between HR practices and corporate strategy is a prerequisite for effective strategy implementation. The transformation process includes auditing practices, redesigning departmental structures, and developing HR professionals' competencies. Mergers and acquisitions require the integration of disparate systems with a priority on talent retention. Digital transformation requires analytical capabilities and the reallocation of resources. Modern HR professionals require competencies as business navigators, credibility builders, capability architects, change agents, technology innovators, and employee champions. Transformation barriers include internal resistance, lack of information systems, top management support, and data culture. The HR scorecard links HR metrics to strategic outcomes. Without HR restructuring, the implementation of a new corporate strategy will fail.

Keywords: HR transformation, strategic alignment, HR competencies, change management, HR scorecard.

PENDAHULUAN

Perubahan arah strategi korporasi merupakan respons organisasi terhadap dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah, termasuk tekanan persaingan, disrupsi teknologi, dan pergeseran preferensi konsumen. Ketika perusahaan memutuskan untuk mengubah strategi dari cost leadership menjadi differentiation, atau dari ekspansi domestik menjadi globalisasi, seluruh fungsi organisasi harus menyesuaikan diri termasuk fungsi sumber daya manusia. Fungsi SDM tidak dapat lagi beroperasi dengan cara yang sama seperti ketika strategi perusahaan stabil karena kebutuhan akan kompetensi karyawan, struktur organisasi, dan sistem penghargaan berubah secara fundamental. Wright dan McMahan (2011) menjelaskan bahwa keselarasan atau alignment antara strategi SDM dan strategi korporasi merupakan prediktor utama keberhasilan implementasi strategi. Ketika terjadi misalignment, perusahaan akan mengalami kesulitan untuk mengeksekusi rencana strategis karena karyawan tidak memiliki insentif yang tepat atau tidak memiliki kompetensi yang dibutuhkan. Proses penataan ulang fungsi SDM bukanlah kegiatan yang terjadi secara instan melainkan memerlukan waktu

bertahun tahun dan melibatkan perubahan mendasar dalam filosofi, praktik, dan struktur departemen SDM itu sendiri. Ulrich (1997) memperkenalkan model peran SDM yang membedakan antara peran administratif, peran strategis, peran perubahan, dan peran karyawan, yang proporsinya akan berubah ketika strategi korporasi berubah.

Penataan ulang fungsi SDM atau HR transformation melibatkan perubahan fundamental dalam cara departemen SDM beroperasi dan memberikan nilai kepada organisasi. Proses ini biasanya mencakup evaluasi ulang terhadap semua praktik SDM termasuk rekrutmen, seleksi, pelatihan, manajemen kinerja, kompensasi, dan perencanaan suksesi. Becker et al. (2001) mengembangkan model yang membedakan antara SDM tradisional yang fokus pada biaya dan efisiensi dengan SDM strategis yang fokus pada penciptaan nilai melalui modal manusia. Dalam model ini, penataan ulang fungsi SDM dimulai dengan identifikasi kompetensi inti yang dibutuhkan untuk mendukung strategi korporasi baru. Kompetensi inti ini kemudian menjadi dasar untuk merancang seluruh sistem SDM mulai dari rekrutmen yang menyaring kandidat berdasarkan kompetensi tersebut hingga pelatihan yang mengembangkan kompetensi tersebut pada karyawan yang sudah ada. Lawler dan Mohrman (2003) menambahkan bahwa dalam organisasi yang terdesentralisasi, fungsi SDM perlu bertransformasi dari model layanan terpusat menjadi model yang lebih terdistribusi di mana unit bisnis memiliki otonomi dalam keputusan SDM tertentu. Transformasi ini memerlukan perubahan dalam keterampilan profesional SDM itu sendiri, dari keterampilan administratif menjadi keterampilan konsultatif dan analitis. Ulrich et al. (2012) mengidentifikasi enam kompetensi yang dibutuhkan profesional SDM di era modern termasuk kemampuan menjadi navigator bisnis, pembangun kredibilitas, arsitek kapabilitas, agen perubahan, inovator teknologi, dan champion karyawan.

Proses penataan ulang fungsi SDM sering dipicu oleh perubahan strategi korporasi seperti merger dan akuisisi, divestasi, ekspansi internasional, atau transformasi digital. Ketika perusahaan mengakuisisi perusahaan lain, fungsi SDM harus mengintegrasikan dua sistem yang mungkin sangat berbeda dalam hal praktik kompensasi, struktur organisasi, dan budaya perusahaan. Kesalahan dalam integrasi SDM merupakan penyebab umum kegagalan merger yang mencapai tingkat kegagalan hingga 70 persen. Lawler (2005) menunjukkan bahwa dalam merger, fungsi SDM harus bergerak cepat untuk menyelaraskan kebijakan kompensasi untuk mencegah eksodus bakat dari perusahaan yang diakuisisi. Demikian pula ketika perusahaan memutuskan untuk berekspansi ke negara baru, fungsi SDM harus mengembangkan kebijakan global yang mempertimbangkan perbedaan hukum ketenagakerjaan, budaya kerja, dan praktik upah di berbagai negara. Ulrich (1997) menekankan bahwa dalam ekspansi global, fungsi SDM perlu mengembangkan kapabilitas untuk mengelola tenaga kerja yang tersebar secara geografis dengan tetap mempertahankan kohesi budaya. Transformasi digital yang mengubah cara

kerja melalui otomatisasi dan artificial intelligence juga memerlukan penataan ulang fungsi SDM untuk mengelola reskilling dan upskilling massal karyawan. Wright dan McMahan (2011) menambahkan bahwa dalam era digital, fungsi SDM perlu mengembangkan kapabilitas analitik untuk memahami data karyawan dan menggunakan wawasan tersebut untuk mendukung keputusan strategis.

Permasalahan utama yang dihadapi dalam penataan ulang fungsi SDM adalah resistensi dari profesional SDM sendiri yang terbiasa dengan cara kerja lama dan merasa terancam oleh perubahan. Banyak departemen SDM masih beroperasi dengan model administratif yang berfokus pada pemrosesan transaksi seperti penggajian, administrasi cuti, dan kepatuhan regulasi. Perubahan menuju model strategis memerlukan profesional SDM untuk mengembangkan keterampilan baru dalam analisis data, konsultasi bisnis, dan manajemen perubahan, yang tidak selalu mereka miliki. Lawler (2005) mengkritik bahwa banyak program transformasi SDM gagal karena tidak diikuti dengan investasi yang memadai dalam pengembangan kompetensi staf SDM itu sendiri. Selain resistensi internal, hambatan struktural seperti sistem teknologi informasi yang sudah usang juga menghambat transformasi. Sistem HRIS yang tidak terintegrasi menyulitkan pengumpulan data yang diperlukan untuk pengambilan keputusan strategis. Becker et al. (2001) menunjukkan bahwa tanpa sistem informasi yang memadai, fungsi SDM tidak dapat beralih dari pelaporan reaktif ke analisis prediktif yang diperlukan untuk peran strategis. Lebih lanjut, kurangnya dukungan dari manajemen puncak sering menjadi penyebab kegagalan transformasi SDM. Ketika CEO tidak melihat SDM sebagai mitra strategis, investasi dalam transformasi SDM akan dipandang sebagai biaya yang tidak perlu dan akan dipotong ketika anggaran mengetat. Ulrich et al. (2012) menekankan bahwa transformasi SDM hanya akan berhasil jika didukung oleh komitmen nyata dari CEO dan tim eksekutif.

Permasalahan berikutnya berhubungan dengan kesulitan mengukur pengembalian investasi dari penataan ulang fungsi SDM yang sering bersifat tidak langsung dan memerlukan waktu lama untuk terlihat. Investasi dalam sistem HRIS baru, pelatihan staf SDM, atau konsultan transformasi dapat memakan biaya jutaan dolar, namun manfaatnya seperti peningkatan retensi bakat atau perbaikan produktivitas sulit diukur secara kuantitatif dalam jangka pendek. Lawler dan Mohrman (2003) mengidentifikasi bahwa ketidakmampuan menunjukkan ROI dari inisiatif SDM adalah alasan utama mengapa fungsi SDM sering kehilangan anggaran ketika terjadi pemotongan biaya. Tanpa bukti yang meyakinkan tentang kontribusi SDM terhadap kinerja perusahaan, CEO akan selalu memprioritaskan investasi di area yang lebih mudah diukur seperti pemasaran atau penelitian dan pengembangan. Selain itu, penataan ulang fungsi SDM sering memerlukan perubahan budaya yang sangat sulit diukur kemajuannya. Budaya yang menghargai kolaborasi lintas fungsi dan pengambilan keputusan berbasis data tidak dapat diubah dalam hitungan bulan; diperlukan waktu bertahun-tahun konsistensi kepemimpinan (Razali & Darmawan, 2006). Wright dan McMahan (2011) menunjukkan bahwa

perusahaan yang berhasil dalam transformasi SDM adalah yang memiliki kesabaran untuk mempertahankan investasi selama lima hingga sepuluh tahun sebelum melihat hasil yang signifikan. Namun dalam lingkungan bisnis yang berorientasi pada hasil kuartalan, kesabaran seperti ini jarang ditemukan. Akibatnya, banyak inisiatif transformasi SDM dihentikan sebelum mencapai titik di mana manfaat mulai terlihat, membuang sumber daya yang telah diinvestasikan dan membuat profesional SDM semakin sinis terhadap perubahan (Idris et al., 2004; Hutomo & Darmawan, 2011).

Tanpa penataan ulang fungsi SDM yang selaras dengan perubahan strategi korporasi, perusahaan akan kesulitan mengimplementasikan strategi barunya secara efektif. Ketika strategi berubah dari cost leadership menjadi differentiation, perusahaan memerlukan karyawan dengan keterampilan kreativitas dan inovasi yang tidak mungkin dikembangkan dalam semalam. Fungsi SDM yang masih beroperasi dengan model rekrutmen massal untuk posisi operasional tidak akan mampu menarik bakat kreatif yang dibutuhkan. Becker et al. (2001) melaporkan bahwa perusahaan dengan SDM strategis memiliki kinerja keuangan yang secara signifikan lebih baik dibandingkan pesaing dengan SDM administratif. Perbedaan ini berasal dari kemampuan perusahaan dengan SDM strategis untuk lebih cepat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dan lebih efektif untuk mengeksekusi inisiatif strategis. Dalam lingkup merger dan akuisisi, kegagalan mengintegrasikan fungsi SDM adalah penyebab utama nilai yang dijanjikan dari transaksi tidak pernah terwujud. Karyawan kunci dari perusahaan yang diakuisisi akan pergi jika mereka tidak merasa dihargai atau jika budaya perusahaan pengakuisisi terlalu berbeda. Lawler (2005) menunjukkan bahwa biaya kehilangan bakat dalam merger dapat mencapai 200 persen dari gaji tahunan untuk posisi kunci. Dalam jangka panjang, perusahaan yang mengabaikan penataan ulang fungsi SDM akan kehilangan kemampuan untuk bersaing dalam perebutan bakat dan akan tertinggal oleh pesaing yang lebih adaptif. CEO yang gagal memahami bahwa SDM adalah mitra strategis akan terus melihat organisasi mereka kalah dalam inovasi dan eksekusi.

Tujuan penulisan studi ini adalah menguraikan secara teoretis proses penataan ulang fungsi SDM yang selaras dengan perubahan strategi korporasi serta faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan transformasi SDM. Pencapaian tujuan ini diharapkan memberikan kontribusi bagi pengayaan literatur manajemen sumber daya manusia dan manajemen strategis. Secara praktis, kerangka konseptual yang dihasilkan dapat menjadi panduan bagi organisasi untuk merancang transformasi fungsi SDM yang mendukung implementasi strategi korporasi baru.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan studi kepustakaan kualitatif dengan fokus pada analisis konseptual tentang transformasi fungsi SDM seiring

perubahan strategi korporasi. Metode ini dipilih karena permasalahan yang diteliti bersifat multidimensional dan memerlukan pemahaman mendalam tentang interaksi antara berbagai subsistem SDM dan strategi organisasi. Denzin dan Lincoln (2011) menjelaskan bahwa penelitian kepustakaan memungkinkan peneliti untuk membangun landasan teoretis yang kokoh dengan mengintegrasikan berbagai perspektif dari literatur yang telah teruji.

Proses analisis data dalam penelitian ini mengikuti protokol analisis konseptual yang diuraikan oleh Jabareen (2009) dengan penekanan pada identifikasi elemen-elemen kunci dari konstruk transformasi SDM secara sistematis. Tahap awal analisis adalah pengorganisasian seluruh bahan pustaka ke dalam kategori tematik yang mencerminkan aspek-aspek kunci dari proses penataan ulang fungsi SDM. Kategori pertama mengelompokkan literatur tentang model model peran SDM dan evolusi fungsi SDM dari administratif ke strategis. Kategori kedua mengorganisasikan berbagai perspektif tentang keselarasan strategis antara SDM dan korporasi. Kategori ketiga menghimpun literatur tentang kompetensi profesional SDM di era strategis. Kategori keempat mengorganisasikan bahan tentang hambatan implementasi dan faktor keberhasilan transformasi SDM. Setelah pengorganisasian selesai, dilakukan pembacaan ulang secara saksama untuk mengidentifikasi pola-pola hubungan lintas kategori yang muncul secara konsisten. Pola-pola ini kemudian dibandingkan lintas penulis untuk menilai derajat konsensus dan area ketidaksepakatan dalam literatur. Proses triangulasi sumber ini penting untuk memastikan bahwa kesimpulan yang diambil tidak semata-mata mencerminkan sudut pandang satu penulis tertentu. Tahap final adalah sintesis di mana berbagai pola yang teridentifikasi diintegrasikan menjadi suatu kerangka konseptual tentang proses penataan ulang fungsi SDM seiring perubahan strategi korporasi. Seluruh jejak analisis didokumentasikan secara sistematis untuk memungkinkan audit eksternal oleh pihak yang berkepentingan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Model peran SDM yang dikembangkan oleh Ulrich (1997) membedakan empat peran utama fungsi SDM yaitu mitra strategis, agen perubahan, champion karyawan, dan ahli administrasi. Mitra strategis bertanggung jawab untuk menyelaraskan praktik SDM dengan strategi bisnis, menerjemahkan strategi menjadi kebijakan SDM yang konkret. Agen perubahan bertanggung jawab untuk memfasilitasi transformasi organisasi, membantu karyawan beradaptasi dengan cara kerja baru dan budaya baru. Champion karyawan bertanggung jawab untuk memastikan bahwa karyawan didengar, dihargai, dan dikembangkan potensinya. Ahli administrasi bertanggung jawab untuk menjalankan fungsi transaksional seperti penggajian, kepatuhan, dan administrasi benefit dengan efisien. Ulrich (1997) menekankan bahwa proporsi waktu dan sumber daya yang dialokasikan untuk keempat peran ini harus

berubah ketika strategi korporasi berubah. Dalam organisasi yang menjalankan strategi stabilitas, peran ahli administrasi mungkin mendominasi karena fokus pada efisiensi. Dalam organisasi yang menjalankan strategi pertumbuhan agresif, peran mitra strategis dan agen perubahan menjadi lebih penting untuk mendukung ekspansi dan inovasi. Kegagalan menyesuaikan proporsi peran ini menyebabkan fungsi SDM tidak relevan dengan kebutuhan strategis organisasi. Ulrich et al. (2012) memperbarui model ini dengan enam kompetensi yang mencerminkan peran yang berkembang, menunjukkan bahwa transformasi fungsi SDM adalah proses berkelanjutan yang memerlukan penyesuaian konstan.

Keselaran atau strategic alignment antara fungsi SDM dan strategi korporasi merupakan prinsip sentral dalam manajemen sumber daya manusia strategis. Wright dan McMahan (2011) mendefinisikan keselaran sebagai konsistensi antara kebijakan SDM, praktik SDM, dan strategi organisasi sehingga satu sama lain saling memperkuat. Keselaran dapat bersifat vertikal yaitu keselaran antara strategi SDM dan strategi korporasi, serta horizontal yaitu keselaran antar berbagai praktik SDM seperti rekrutmen, pelatihan, dan kompensasi. Ketika perusahaan mengubah strategi dari cost leadership menjadi differentiation, fungsi SDM harus menyesuaikan sistem kompensasi dari berbasis efisiensi menjadi berbasis inovasi. Rekrutmen harus bergeser dari mencari kandidat dengan keterampilan operasional menjadi kandidat dengan kreativitas dan kemampuan pemecahan masalah kompleks. Pelatihan harus fokus pada pengembangan keterampilan lunak dan pemikiran kritis daripada keterampilan teknis procedural. Becker et al. (2001) mengembangkan model yang menunjukkan bahwa keselaran strategis SDM berkontribusi terhadap kinerja perusahaan melalui peningkatan produktivitas karyawan dan pengurangan biaya perputaran tenaga kerja. Mereka juga menemukan bahwa perusahaan dengan keselaran tinggi memiliki kemampuan lebih besar untuk mempertahankan bakat selama periode perubahan strategi, memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Proses penataan ulang fungsi SDM dimulai dengan audit komprehensif terhadap praktik SDM yang ada untuk mengidentifikasi ketidakeselaran dengan strategi korporasi baru. Lawler (2005) mengembangkan kerangka HR audit yang mencakup evaluasi terhadap efektivitas rekrutmen, tingkat retensi, kesenjangan kompetensi, dan efektivitas biaya program SDM. Hasil audit ini menjadi dasar untuk merancang roadmap transformasi yang mencakup prioritas investasi, jadwal implementasi, dan metrik keberhasilan. Langkah kedua dalam proses transformasi adalah redesign struktur organisasi departemen SDM itu sendiri. Dalam organisasi tradisional, departemen SDM terpusat dengan semua fungsi dijalankan dari kantor pusat. Dalam organisasi modern, banyak perusahaan mengadopsi model tiga pilar yaitu pusat keahlian yang mengembangkan kebijakan dan program, mitra bisnis yang ditempatkan di unit bisnis untuk memberikan konsultasi strategis, dan pusat layanan bersama yang menangani transaksi administratif secara efisien. Ulrich (1997)

menunjukkan bahwa model tiga pilar memungkinkan fungsi SDM untuk secara simultan mencapai efisiensi dalam transaksi dan efektivitas dalam dukungan strategis. Namun implementasi model ini memerlukan investasi signifikan dalam sistem informasi dan pelatihan staf SDM. Langkah ketiga adalah pengembangan kompetensi profesional SDM melalui pelatihan dan sertifikasi dalam area seperti analitik SDM, manajemen perubahan, dan konsultasi bisnis.

Perubahan strategi korporasi melalui merger dan akuisisi merupakan konteks yang paling menantang bagi penataan ulang fungsi SDM karena harus mengintegrasikan dua sistem yang berbeda. Lawler (2005) mengidentifikasi bahwa kesalahan umum dalam integrasi pasca-merger adalah memaksakan sistem SDM perusahaan pengakuisisi tanpa mempertimbangkan nilai dari sistem perusahaan yang diakuisisi. Pendekatan yang lebih efektif adalah melakukan due diligence SDM sebelum merger ditutup untuk mengidentifikasi perbedaan dalam filosofi kompensasi, struktur organisasi, dan budaya perusahaan. Becker et al. (2001) menekankan bahwa retensi karyawan kunci dari perusahaan yang diakuisisi harus menjadi prioritas utama dalam 100 hari pertama pasca-merger. Kegagalan mempertahankan bakat kunci dapat menghancurkan nilai yang diharapkan dari transaksi merger, karena pengetahuan dan hubungan pelanggan yang menjadi alasan akuisisi akan hilang. Program retensi dapat berupa bonus tetap jika karyawan bertahan untuk periode tertentu, opsi saham yang vesting setelah merger, atau janji posisi yang lebih tinggi dalam organisasi gabungan (Andayani et al., 2010). Selain retensi, harmonisasi kebijakan kompensasi dan benefit merupakan tantangan besar karena perbedaan yang tajam dapat menciptakan kecemburuan dan ketidakadilan yang merusak moral karyawan. Lawler (2005) merekomendasikan pendekatan bertahap di mana kebijakan diselaraskan secara bertahap selama 12 hingga 24 bulan, memberi waktu bagi karyawan untuk beradaptasi.

Transformasi digital memaksa fungsi SDM untuk menata ulang dirinya secara fundamental karena sifat pekerjaan itu sendiri berubah (Rojak & Darmawan, 2012; Jahroni & Darmawan, 2013). Otomatisasi menggantikan tugas-tugas rutin administratif, sementara teknologi baru seperti artificial intelligence memungkinkan analisis data karyawan dalam skala yang sebelumnya tidak mungkin. Wright dan McMahan (2011) menunjukkan bahwa fungsi SDM harus mengembangkan kapabilitas analitik untuk dapat memberikan wawasan berbasis data kepada manajemen tentang prediksi turnover, identifikasi high potential, dan optimalisasi efektivitas pelatihan. Profesional SDM perlu dilatih dalam statistik, visualisasi data, dan interpretasi model prediktif, keterampilan yang sangat berbeda dari pendidikan tradisional SDM yang berfokus pada hukum ketenagakerjaan dan administrasi. Ulrich et al. (2012) mengidentifikasi bahwa kompetensi teknologi inovator menjadi salah satu dari enam kompetensi kunci profesional SDM di era digital. Di sisi lain, transformasi digital juga membebaskan profesional SDM dari tugas-tugas administratif yang memakan waktu, memungkinkan mereka untuk fokus pada peran strategis seperti perencanaan suksesi dan pengembangan kepemimpinan. Lawler dan Mohrman (2003)

melaporkan bahwa perusahaan yang berhasil dalam transformasi digital SDM mampu mengurangi waktu yang dihabiskan untuk administrasi dari 80 persen menjadi 30 persen, mengalokasikan kembali sumber daya yang berharga ke aktivitas penciptaan nilai. Namun transisi ini memerlukan investasi dalam sistem HRIS yang terintegrasi dan perubahan budaya dari reaktif menjadi proaktif.

Kompetensi profesional SDM di era strategis telah berubah secara fundamental dari yang dibutuhkan di era administratif. Ulrich et al. (2012) mengidentifikasi enam kompetensi kunci yang harus dimiliki profesional SDM modern. Kompetensi pertama adalah navigator bisnis yaitu pemahaman mendalam tentang bagaimana perusahaan menghasilkan uang, termasuk model bisnis, rantai nilai, dan posisi kompetitif di pasar. Kompetensi kedua adalah pembangun kredibilitas yaitu kemampuan untuk membangun kepercayaan dengan manajemen lini dan karyawan melalui integritas, konsistensi, dan deliver hasil. Kompetensi ketiga adalah arsitek kapabilitas yaitu kemampuan merancang dan mengimplementasikan sistem SDM yang membangun kapabilitas organisasi seperti agilitas, inovasi, dan kolaborasi. Kompetensi keempat adalah agen perubahan yaitu kemampuan memimpin inisiatif transformasi, mengelola resistensi, dan membangun komitmen terhadap arah baru. Kompetensi kelima adalah inovator teknologi yaitu kemampuan memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas fungsi SDM. Kompetensi keenam adalah champion karyawan yaitu kemampuan memahami kebutuhan karyawan dan memastikan bahwa suara mereka didengar dalam pengambilan keputusan (Wahyudi et al., 2006). Becker et al. (2001) menunjukkan bahwa profesional SDM yang memiliki keenam kompetensi ini mampu memberikan kontribusi dua hingga tiga kali lebih besar terhadap kinerja perusahaan dibandingkan mereka yang hanya menguasai kompetensi administratif. Namun pengembangan kompetensi ini memerlukan investasi signifikan dalam pelatihan dan pengalaman lintas fungsi.

Hambatan implementasi transformasi fungsi SDM bersifat multidimensi dan memerlukan pendekatan yang terintegrasi untuk mengatasinya. Hambatan pertama adalah resistensi dari profesional SDM sendiri yang merasa terancam oleh perubahan peran dari administratif menjadi strategis. Lawler (2005) mengamati bahwa profesional SDM yang telah bekerja selama puluhan tahun dalam model administratif seringkali tidak memiliki minat atau kapasitas untuk mengembangkan keterampilan baru yang diperlukan. Mengatasi hambatan ini memerlukan kombinasi antara pelatihan ekstensif, perubahan sistem penghargaan, dan dalam beberapa kasus, pergantian personel. Hambatan kedua adalah kurangnya sistem informasi yang memadai. Tanpa data yang akurat dan tepat waktu, fungsi SDM tidak dapat beralih dari pelaporan reaktif ke analisis prediktif. Investasi dalam HRIS modern merupakan prasyarat untuk transformasi, namun investasi ini seringkali mahal dan memerlukan waktu implementasi yang panjang. Hambatan ketiga adalah kurangnya dukungan dari manajemen puncak. Transformasi SDM hanya akan berhasil jika CEO dan tim eksekutif memahami dan mendukung

peran baru SDM sebagai mitra strategis. Ulrich (1997) menekankan bahwa CEO harus secara aktif mempromosikan profesional SDM yang berkompeten ke posisi strategis dan memberi mereka akses ke informasi bisnis yang diperlukan. Hambatan keempat adalah budaya organisasi yang tidak mendukung pengambilan keputusan berbasis data. Dalam budaya yang menghargai intuisi dan pengalaman di atas bukti, analitik SDM tidak akan diadopsi meskipun teknologi dan keterampilannya tersedia. Mengatasi hambatan budaya memerlukan perubahan kepemimpinan dan komunikasi yang konsisten tentang nilai dari pengambilan keputusan berbasis data.

Pengukuran efektivitas transformasi fungsi SDM memerlukan metrik yang melampaui ukuran efisiensi tradisional seperti *cost per hire* dan *time to fill*. Becker et al. (2001) mengembangkan HR scorecard yang menghubungkan metrik SDM dengan kinerja strategis perusahaan. HR scorecard mencakup metrik untuk outcome strategis seperti produktivitas tenaga kerja, tingkat inovasi, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan. Metrik operasional seperti tingkat turnover dan tingkat absensi juga tetap diukur tetapi ditempatkan dalam lingkup kontribusinya terhadap outcome strategis. Lawler dan Mohrman (2003) menambahkan bahwa pengukuran efektivitas transformasi SDM harus mencakup persepsi manajemen lini terhadap kualitas dukungan SDM. Survei mitra bisnis tentang seberapa sering mereka menggunakan jasa SDM untuk konsultasi strategis dibandingkan hanya untuk masalah administratif merupakan indikator penting keberhasilan transformasi. Wright dan McMahan (2011) menekankan bahwa transformasi SDM adalah proses jangka panjang yang mungkin memerlukan waktu lima hingga sepuluh tahun untuk mencapai hasil yang signifikan. Oleh karena itu metrik yang digunakan harus mencakup indikator leading seperti jumlah profesional SDM yang telah menyelesaikan pelatihan konsultasi bisnis, serta indikator lagging seperti peningkatan retensi karyawan berkinerja tinggi. Pelaporan metrik ini secara teratur kepada dewan direksi membantu membangun dukungan berkelanjutan untuk investasi dalam transformasi SDM.

PENUTUP

Penataan ulang fungsi SDM seiring perubahan strategi korporasi memerlukan pergeseran proporsi peran dari ahli administrasi ke mitra strategis dan agen perubahan. Keselarasan strategis antara praktik SDM dan strategi korporasi merupakan prasyarat untuk implementasi strategi yang efektif. Proses transformasi SDM dimulai dengan audit praktik yang ada, redesain struktur departemen SDM, dan pengembangan kompetensi profesional SDM. Merger dan akuisisi merupakan konteks yang paling menantang karena memerlukan integrasi dua sistem yang berbeda dengan retensi bakat sebagai prioritas utama. Transformasi digital memaksa fungsi SDM mengembangkan kapabilitas analitik dan mengalihkan sumber daya dari administrasi ke strategi. Profesional SDM modern memerlukan enam kompetensi yaitu navigator bisnis,

pembangun kredibilitas, arsitek kapabilitas, agen perubahan, inovator teknologi, dan champion karyawan. Hambatan transformasi meliputi resistensi internal, kurangnya sistem informasi, kurangnya dukungan manajemen puncak, dan budaya yang tidak mendukung data. Pengukuran efektivitas transformasi memerlukan HR scorecard yang menghubungkan metrik SDM dengan outcome strategis. Tanpa penataan ulang fungsi SDM yang selaras dengan strategi korporasi, perusahaan akan kesulitan mengeksekusi strategi baru dan kehilangan keunggulan kompetitif.

Implikasi teoretis dari studi ini adalah perlunya integrasi antara teori transformasi SDM, strategic alignment, dan manajemen perubahan dalam satu kerangka yang koheren. Peneliti selanjutnya dapat menguji secara empiris hubungan antara kompetensi profesional SDM dan keberhasilan implementasi strategi korporasi. Bagi praktisi SDM, rekomendasi utama adalah memulai dengan audit keselarasan untuk mengidentifikasi ketidaksesuaian antara praktik SDM dan strategi korporasi baru. Libatkan manajemen lini dalam redesign struktur departemen SDM untuk memastikan bahwa model tiga pilar (pusat keahlian, mitra bisnis, pusat layanan bersama) sesuai dengan kebutuhan unit bisnis. Investasikan dalam pelatihan untuk mengembangkan keenam kompetensi profesional SDM, terutama keterampilan analitik dan konsultasi bisnis. Untuk merger dan akuisisi, lakukan due diligence SDM sebelum transaksi ditutup dan prioritas retensi bakat dalam 100 hari pertama. Manfaatkan teknologi untuk mengotomatisasi tugas transaksional, membebaskan profesional SDM untuk fokus pada peran strategis. Kembangkan HR scorecard yang menghubungkan metrik SDM dengan outcome bisnis untuk membangun kredibilitas di mata manajemen puncak. Komunikasikan secara reguler kemajuan transformasi kepada seluruh organisasi untuk membangun momentum dan komitmen. Akhirnya, sadari bahwa transformasi SDM adalah perjalanan jangka panjang yang memerlukan kesabaran dan konsistensi; hasil signifikan mungkin baru terlihat setelah lima tahun investasi berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

Andayani, D., & Darmawan, D. (2011). Determinan variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi, kinerja karyawan sebagai kontributor perilaku dan kinerja organisasi berbasis keunggulan bersaing. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(2), 35–54.

Andayani, D., S. Kabalmay, R. Resandi & D. Darmawan. (2010). *Pemberdayaan Karyawan Berbasis Keunggulan Bersaing*. IntiPresindo Pustaka, Bandung.

Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Harvard Business School Press.

Darmawan, D. (2013). Hubungan Antara Budaya Kerja dan Keterikatan Kerja (Studi Kasus Pada Pekerja Tetap dan Kontrak). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 1-8.

- Darmawan, D. (2013). Pengaruh Tekanan Peran Wirausaha dan Karakteristik Individu terhadap Efektivitas Kerja, *Jurnal Media Informasi Ilmiah*, 59(9), 60-69.
- Darmawan, D. (2013). Prinsip Prinsip Perilaku Organisasi. Pena Semesta - PT. JePe Press Media Utama, Surabaya.
- Darmawan, D., & Mardikaningsih, R. (2012). Pengukuran Kinerja Organisasi Melalui Key Performance Indicators yang Efektif. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 59-72.
- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., & Putra, A. R. (2013). Proses integrasi fungsi SDM dengan fungsi pemasaran, produksi, dan keuangan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 32-42.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The Sage handbook of qualitative research* (4th ed.). Sage Publications.
- Fitriyani, F. I., D. Lembong, I. Zaidi & D. Darmawan. (2011). Pengaruh Hubungan Kerja dan Kompleksitas Kerja terhadap Niat Berpindah Kerja melalui Stres Kerja. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 1(1), 23-36.
- Hutomo, S. & D. Darmawan. (2011). Optimalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia Menuju Keunggulan Bersaing, *Jurnal Ilmu Sosial*, 5(1), 13-22.
- Idris, N. H., Budiyanto & D. Darmawan. (2004). Pengaruh Kompetensi, Kedisiplinan, Interaksi Sosial dan Regulasi Diri terhadap Prestasi Kerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 4(1), 17-30.
- Irfan, M., Al Hakim, Y. R., & Arifin, S. (2013). Strategi Retensi Talenta yang Efektif dalam Organisasi Modern Serta Faktor Keberhasilan Implementasinya. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 52-63.
- Jabareen, Y. (2009). Building a conceptual framework: Philosophy, definitions, and procedure. *International Journal of Qualitative Methods*, 8(4), 49-62.
- Jahroni, & Darmawan, D. (2013). Sensemaking dan Role Conflict dalam Pengembangan Bawahan oleh Manajer Lini. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 17-28.
- Khasanah, H., S. Arum, & D. Darmawan. (2010). *Pengantar Manajemen Bisnis*, Spektrum Nusa Press, Jakarta.
- Lawler, E. E. (2005). *From human resource management to organizational effectiveness*. Jossey Bass.
- Lawler, E. E., & Mohrman, S. A. (2003). *Creating a strategic human resources organization: An assessment of trends and new directions*. Stanford University Press.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2011). Mekanisme pengelolaan bakat dalam memperkuat posisi kompetitif perusahaan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(1), 57-72.

- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2011). Pengaruh representativeness, availability, dan anchoring terhadap keputusan investasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(2), 61-75.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2013). Desain kompensasi strategis untuk keberlanjutan organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 55-66.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2013). Human Resource Information System untuk Mendukung Pengelolaan dan Penilaian Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 41-51.
- Parmenter, D. (2007). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs*. John Wiley & Sons.
- Ramadhan, I., F Nuzulia, D. Darmawan & S. Hutomo. (2013). Dampak Karakteristik Individu dan Keadilan Organisasi terhadap Intensi Berpindah Kerja. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 3(1), 37-46.
- Razali, M. N. & D. Darmawan. (2006). Kepemimpinan dan Kepercayaan Diri: Kajian tentang Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 6(2), 145-160.
- Rojak, J. A., & Darmawan, D. (2012). Dinamika Keberagaman Gender dan Etnis dalam Organisasi Kontemporer. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 45-58.
- Rusman, N. S., D. Darmawan, & N. Othman. (2007). The Study of Organizational Citizenship Behavior: The Role of Professionalism and Experience. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 7(1), 21-34.
- Rusman, N. S., D. Darmawan, & N. Othman. (2007). The Study of Organizational Citizenship Behavior: The Role of Professionalism and Experience. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 7(1), 21-34.
- Santosa, A. & D. Darmawan. (2002). Hubungan Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan, *Jurnal Ilmu Manajemen*, 3(2), 81-92.
- Silverman, D. (2013). *Doing qualitative research: A practical handbook* (4th ed.). Sage Publications.
- 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., & Ulrich, M. (2012). *HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources*. McGraw Hill.
- Wahyudi, I, D. Bhaskara, D. Darmawan, Hermawan & N. Damayanti. (2006). Kinerja Organisasi dan Faktor-Faktor Pembentuknya, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(2), 95-108.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). *Strategic human resource management: Building research based practice*. Society for Human Resource Management.