
2. STRATEGI ORGANISASI, STRATEGI SDM, DAN KAPABILITAS
Penyelarasan pilihan strategis dengan kemampuan organisasi
STRATEGI ORGANISASI
Nilai • prioritas • arah bersaing
STRATEGI SDM
Talenta • pembelajaran • sistem kinerja
KAPABILITAS
Keahlian • proses • teknologi • koordinasi
Kinerja dan adaptasi organisasi
Oleh: Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD
www.rudyct.com/cv.pdf
2026

ARTIKEL AKADEMIK | STRATEGI PENGEMBANGAN SDM

2. Strategi organisasi, strategi SDM, dan kapabilitas

Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD

www.rudyct.com/cv.pdf

2026

Abstrak

Artikel ini menjelaskan hubungan antara strategi organisasi, strategi sumber daya manusia (SDM), dan kapabilitas sebagai dasar pengembangan SDM yang relevan dengan tujuan organisasi. Strategi dipahami sebagai pilihan tentang nilai, prioritas, alokasi sumber daya, serta trade-off; strategi SDM menerjemahkan pilihan tersebut ke dalam sistem kerja dan kebijakan tenaga kerja. Kapabilitas organisasi terbentuk ketika keterampilan individu terintegrasi dengan proses, teknologi, pengetahuan, kepemimpinan, dan koordinasi sehingga hasil penting dapat dicapai secara andal. Pembahasan mengulas keselarasan vertikal dan horizontal, pandangan berbasis sumber daya, kapabilitas dinamis, arsitektur SDM, pemetaan kesenjangan, pilihan pengembangan, implementasi, pengukuran, pembelajaran, serta pertimbangan etika dan keberlanjutan. Artikel menawarkan kerangka diagnosis yang menghubungkan pilihan strategi dengan pekerjaan, kemampuan, intervensi, dan bukti hasil. Argumen utama ialah bahwa pelatihan merupakan salah satu instrumen; kapabilitas strategis juga menuntut rancangan proses, kesempatan penerapan, tata kelola, dan sistem organisasi yang konsisten.

Kata kunci: strategi organisasi; strategi SDM; kapabilitas; modal manusia; kapabilitas dinamis; pengembangan SDM

Isi artikel

1. Pengantar
2. 2.1 Strategi sebagai pilihan dan pola tindakan
3. 2.2 Strategi organisasi dan logika penciptaan nilai
4. 2.3 Strategi SDM: dari kebijakan menuju sistem
5. 2.4 Pilihan pendekatan: universal, kontingensi, dan konfigurasi
6. 2.5 Dari pilihan strategi ke kapabilitas: rantai kausal
7. 2.6 Sumber daya, modal manusia, dan batas pandangan berbasis sumber daya
8. 2.7 Membedakan keterampilan, kompetensi, dan kapabilitas
9. 2.8 Kapabilitas dinamis: membaca, memilih, dan mengubah
10. 2.9 Arsitektur SDM dan segmentasi tenaga kerja
11. 2.10 Mencocokkan strategi dengan tuntutan kerja
12. 2.11 Pemetaan kapabilitas: metode diagnosis
13. 2.12 Menerjemahkan peta menjadi sistem pengembangan
14. 2.13 Implementasi, kepemimpinan, dan pesan yang diterima pekerja
15. 2.14 Ukuran, bukti, dan evaluasi kontribusi SDM
16. 2.15 Pembelajaran organisasi dan pembaruan strategi
17. 2.16 Tata kelola, etika, dan keberlanjutan
18. 2.17 Ilustrasi terpadu: jaringan layanan keuangan regional
19. 2.18 Kerangka kerja praktis untuk manajer
20. 2.19 Risiko umum dan cara menghindarinya
21. 2.20 Penutup: mengelola hubungan yang terus bergerak
22. 2.21 Siklus hidup kapabilitas dan keputusan investasi
23. 2.22 Budaya, identitas kerja, dan rutinitas
24. 2.23 Kemitraan, jaringan, dan kapabilitas di luar batas organisasi
25. 2.24 Kapabilitas manajerial dan kepemimpinan lini
26. 2.25 Perubahan struktur dan desain pekerjaan
27. 2.26 Konteks Indonesia: keragaman wilayah, sektor, dan institusi
28. 2.27 Analisis skenario dan kesiapan kemampuan
29. 2.28 Membaca bukti dan membangun kasus bisnis

30. 2.29 Keterhubungan dengan pembelajaran sepanjang hayat
31. 2.30 Sintesis konseptual dan agenda tindakan
32. Glossarium
33. Daftar pustaka

Pengantar

Bab ini membahas hubungan yang sering dinyatakan secara ringkas sebagai keselarasan strategi, tetapi dalam praktik menuntut rangkaian keputusan yang jauh lebih rinci. Organisasi memilih pelanggan, layanan, teknologi, ruang lingkup, dan cara bersaing; pilihan itu mengubah pekerjaan yang harus dilakukan, pengetahuan yang perlu tersedia, pola koordinasi, serta perilaku yang diharapkan. Strategi sumber daya manusia (SDM) menerjemahkan pilihan tersebut ke dalam kebijakan dan sistem kerja yang memengaruhi siapa yang direkrut, apa yang dipelajari, bagaimana kontribusi diakui, dan bagaimana organisasi mempertahankan kemampuan untuk berubah. Kapabilitas adalah kemampuan kolektif yang membuat pilihan strategis dapat dijalankan dengan andal dan, ketika lingkungan berubah, diperbarui.

Dalam pembahasan pengembangan SDM, fokus pada pelatihan saja tidak cukup. Program pelatihan dapat meningkatkan pengetahuan individu, tetapi tidak otomatis menghasilkan koordinasi lintas fungsi, proses keputusan yang lebih baik, atau layanan yang konsisten. Kapabilitas berada pada tingkat organisasi: kemampuan itu muncul dari keterampilan orang, alat dan data, rutinitas, struktur, hubungan dengan mitra, serta kondisi yang memungkinkan orang menggunakan pengetahuan mereka. Oleh sebab itu, agenda pengembangan SDM perlu dimulai dari pertanyaan tentang strategi dan pekerjaan, bukan dari katalog kursus. Bab ini mengembangkan logika tersebut dan menunjukkan cara mengubahnya menjadi diagnosis serta tindakan yang dapat diuji.

Pembahasan disusun untuk mahasiswa magister manajemen yang perlu membaca strategi sebagai serangkaian pilihan dan konsekuensi, bukan sekadar pernyataan visi. Istilah “strategi SDM” digunakan untuk menyebut arah kebijakan dan sistem pengelolaan tenaga kerja yang mendukung strategi organisasi. “Pengembangan SDM” mencakup proses belajar, pengembangan karier, pembentukan kepemimpinan, pembelajaran organisasi, dan perubahan cara kerja. Keduanya bertemu tetapi tidak identik: fungsi SDM merancang kondisi dan sistem, sementara pengembangan SDM memberi perhatian khusus pada pertumbuhan kemampuan. Perbedaan ini penting agar intervensi belajar tidak diberi tanggung jawab untuk menyelesaikan masalah yang berasal dari proses, teknologi, insentif, atau tata kelola.

2.1 Strategi sebagai pilihan dan pola tindakan

Strategi dapat dipahami sebagai pilihan terpadu mengenai tujuan jangka panjang dan cara menggunakan sumber daya untuk mencapainya. Definisi ini menekankan bahwa strategi selalu memerlukan pilihan: organisasi menentukan kebutuhan mana yang diprioritaskan, kegiatan mana yang dikerjakan sendiri, risiko apa yang diterima, dan hasil apa yang diukur. Strategi bukan daftar aspirasi yang semua unsurnya dapat dimaksimalkan sekaligus. Keunggulan biaya, kecepatan, inovasi, mutu, keselamatan, dan personalisasi bisa saling mendukung dalam keadaan tertentu, tetapi juga bisa menimbulkan tuntutan yang berbeda. Karena itu, pengelola perlu menjelaskan prioritas serta konsekuensi pilihan bagi desain pekerjaan dan kapabilitas.

Strategi juga memiliki sisi yang direncanakan dan sisi yang muncul dari tindakan nyata. Rencana formal memberi arah dan membatasi ruang pilihan, tetapi keputusan operasional, tanggapan pelanggan, percobaan lokal, dan kejadian tak terduga membentuk pola yang kemudian menjadi strategi aktual. Pandangan ini menghindarkan organisasi dari anggapan bahwa dokumen strategi dengan sendirinya mengubah perilaku. Strategi yang diumumkan sebagai diferensiasi layanan, misalnya, dapat tetap menghasilkan praktik berorientasi volume bila sistem target, anggaran, dan penghargaan hanya mendorong jumlah transaksi. Analisis strategi perlu membandingkan apa yang dikatakan pimpinan dengan apa yang dihargai, didanai, dan diulang di lapangan.

Terdapat beberapa tingkat strategi yang perlu dibedakan tanpa dipisahkan secara kaku. Strategi korporat menentukan portofolio usaha, wilayah operasi, akuisisi, kemitraan, atau divestasi. Strategi unit bisnis menetapkan dasar persaingan pada pasar atau layanan tertentu. Strategi fungsional, termasuk strategi SDM,

menyumbang pilihan dan kemampuan yang mendukung tingkat di atasnya serta memberi umpan balik tentang kelayakan pelaksanaan. Pada organisasi publik atau nirlaba, logika persaingan dapat diganti dengan mandat, nilai publik, cakupan layanan, dan akuntabilitas. Namun kebutuhan untuk menetapkan prioritas, mengalokasikan sumber daya, dan membangun kemampuan tetap berlaku.

Keselarasan tidak berarti fungsi SDM hanya menunggu arahan setelah semua keputusan bisnis selesai. Informasi mengenai ketersediaan keahlian, waktu belajar, budaya profesi, hubungan industrial, dan kesiapan manajerial dapat mengubah penilaian atas opsi strategi. Sebuah pilihan memasuki pasar baru mungkin tampak menarik dari sisi permintaan, tetapi tidak layak dalam tempo yang direncanakan bila organisasi belum mempunyai kemampuan kepatuhan, keselamatan, atau pelayanan lokal. Kontribusi strategis SDM terjadi ketika informasi tentang manusia dan organisasi masuk pada saat pilihan masih dapat dirancang, bukan ketika tugasnya hanya menyesuaikan formulir dan pelatihan sesudah keputusan dibuat. (Schuler & Jackson, 1987; Delery & Doty, 1996)

2.2 Strategi organisasi dan logika penciptaan nilai

Strategi organisasi menjelaskan bagaimana organisasi menciptakan nilai bagi pihak yang dilayani dan bagaimana nilai itu dapat dipertahankan. Untuk perusahaan, nilai dapat tampak pada kesediaan pelanggan membayar, biaya yang lebih rendah, kualitas yang dipercaya, atau kombinasi beberapa manfaat. Untuk instansi publik, penciptaan nilai mencakup akses, ketepatan, keadilan, keamanan, dan hasil sosial dengan penggunaan sumber daya yang bertanggung jawab. Analisis tidak boleh membatasi nilai pada laba jangka pendek, sebab organisasi perlu menjaga legitimasi, kualitas relasi, keselamatan, dan kemampuan operasi masa depan. Namun semua tujuan itu perlu diterjemahkan menjadi pilihan operasional yang dapat dikenali.

Salah satu cara memulai adalah bertanya: pihak mana yang paling penting dilayani, kebutuhan apa yang akan dipenuhi, dan pengalaman apa yang harus dibedakan? Lalu tanyakan: kegiatan apa yang menentukan pengalaman itu, kapabilitas mana yang menjadi hambatan, dan keputusan apa yang harus konsisten lintas unit? Pertanyaan tersebut menghubungkan pernyataan strategi dengan rantai nilai, proses layanan, rantai pasok, serta kerja pengetahuan. Contoh bank yang mengutamakan kemudahan transaksi digital perlu mempertimbangkan keamanan identitas, desain pengalaman pengguna, pemantauan penipuan, dukungan saat terjadi gangguan, dan pemahaman atas kebutuhan kelompok pelanggan. Strategi digital itu lebih luas daripada membeli aplikasi.

Strategi juga ditentukan oleh batas dan pilihan yang ditolak. Bila organisasi memilih layanan khusus dengan konsultasi mendalam, volume pelanggan per staf mungkin lebih rendah daripada model swalayan. Bila perusahaan memilih kepatuhan dan keselamatan sebagai karakter pembeda, proses verifikasi dan pelaporan insiden akan membutuhkan waktu dan kompetensi tertentu. Pilihan tersebut menimbulkan biaya, sehingga pemimpin harus menyatakan mengapa biaya itu dianggap layak. Menghindari percakapan tentang trade-off menghasilkan strategi kabur: semua unit diminta berinovasi, menekan biaya, mempercepat layanan, memperketat kontrol, dan mempertahankan semua kapasitas tanpa urutan prioritas yang jelas.

Dalam lingkungan yang stabil, keselarasan bisa dirancang melalui rencana dan anggaran tahunan. Dalam lingkungan yang bergejolak, strategi perlu menggabungkan arah yang cukup jelas dengan pilihan penyesuaian. Organisasi dapat menetapkan prinsip yang tidak berubah—misalnya keselamatan, integritas data, atau perlakuan adil—seraya menguji cara kerja baru berdasarkan bukti. Dengan demikian, strategi memberi batas bagi eksperimen dan bukan membekukannya. Kapabilitas membaca perubahan permintaan, teknologi, regulasi, maupun harapan tenaga kerja menjadi bagian dari strategi itu sendiri karena menentukan apakah organisasi mampu mengubah prioritas sebelum terlambat.

2.3 Strategi SDM: dari kebijakan menuju sistem

Strategi SDM adalah pola kebijakan dan keputusan pengelolaan tenaga kerja yang dirancang untuk memungkinkan organisasi mencapai tujuan sekaligus menjaga hubungan kerja yang layak dan produktif. Cakupannya meliputi perencanaan tenaga kerja, akuisisi dan seleksi, desain kerja, pembelajaran, manajemen kinerja, imbalan, mobilitas, hubungan karyawan, kesejahteraan, kepemimpinan, dan tata kelola. Keputusan yang tampak terpisah membentuk pesan yang dirasakan pekerja. Bila organisasi menyebut kolaborasi sebagai prioritas tetapi hanya menghargai hasil individu, sistemnya mengajarkan kompetisi internal. Bila perusahaan menginginkan inovasi tetapi menghukum setiap percobaan yang tidak berhasil, sinyal yang diterima pekerja ialah menghindari risiko.

Dua dimensi keselarasan lazim digunakan. Keselarasan vertikal menghubungkan sistem SDM dengan konteks dan arah organisasi: strategi, teknologi, pasar, mandat, serta tahap perkembangan organisasi. Keselarasan horizontal menghubungkan praktik SDM satu dengan yang lain agar tidak saling meniadakan. Seleksi berbasis pemecahan masalah, pembelajaran berbagi pengetahuan, penilaian kinerja yang mengakui kerja tim, dan penghargaan atas perbaikan proses dapat saling menguatkan bila kolaborasi adalah kemampuan penting. Sebaliknya, satu program berorientasi tim tidak cukup bila target, pembagian informasi, dan kewenangan tetap mendorong silo. (Delery & Doty, 1996; Bowen & Ostroff, 2004)

Keselarasan perlu dipahami sebagai hubungan yang dinamis. Suatu rancangan sistem yang cocok pada satu fase dapat menjadi beban pada fase berikutnya. Praktik yang efisien untuk operasi berulang belum tentu memadai ketika organisasi masuk ke layanan yang menuntut eksperimen. Kerangka kesesuaian karena itu harus disandingkan dengan fleksibilitas: apakah organisasi dapat mengalihkan orang dan sumber daya, memperbarui keahlian, serta mengubah rutinitas tanpa menghancurkan kualitas dasar? Penekanan pada kesesuaian tanpa kemampuan berubah menciptakan kekakuan. Penekanan pada fleksibilitas tanpa arah menciptakan perubahan terus-menerus yang melelahkan dan sukar dipelajari.

Strategi SDM juga mempunyai dimensi normatif. Kinerja organisasi tidak membenarkan perlakuan yang merendahkan martabat, diskriminasi, pemantauan berlebihan, atau pemindahan risiko usaha secara tidak adil kepada pekerja. Kebijakan dapat meningkatkan produktivitas rata-rata sambil membebani kelompok tertentu atau memperbesar kesenjangan akses pada pekerjaan berkualitas. Karena itu, strategi SDM yang matang menilai dampak pada pekerja, pelanggan, mitra, dan masyarakat, serta menyediakan mekanisme suara dan koreksi. Nilai seperti keadilan dan keselamatan bukan hiasan yang ditambahkan setelah strategi dirancang; keduanya memengaruhi kelangsungan legitimasi, kepercayaan, serta kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan kontribusi.

2.4 Pilihan pendekatan: universal, kontingensi, dan konfigurasi

Kajian strategi SDM sering dibahas melalui tiga keluarga pendekatan. Pendekatan universalistik mencari praktik yang secara umum berkaitan dengan hasil baik, seperti seleksi yang cermat, pembelajaran, partisipasi, atau umpan balik. Pendekatan kontingensi berpendapat bahwa efektivitas praktik bergantung pada strategi, lingkungan, teknologi, dan tenaga kerja yang dihadapi. Pendekatan konfigurasi menelaah paket praktik yang saling konsisten dan pola sistem yang membentuk perilaku serta kapabilitas. Ketiga pendekatan ini memberi lensa berbeda, bukan pilihan dogmatis. Bukti bahwa suatu praktik bermanfaat di banyak konteks tidak berarti ia dapat diterapkan tanpa adaptasi atau tanpa memahami biaya dan konsekuensi distribusinya. (Delery & Doty, 1996)

Pendekatan universalistik berguna sebagai pengingat bahwa perlakuan yang menghormati orang, komunikasi yang jelas, dan kesempatan belajar sering menjadi dasar organisasi yang sehat. Namun istilah “praktik terbaik” berisiko mengabaikan perbedaan pekerjaan. Otonomi yang produktif bagi analis ahli dapat mengganggu proses keselamatan yang menuntut pemeriksaan berlapis; standardisasi yang melindungi

konsistensi layanan dasar dapat menghambat inovasi bila diterapkan pada semua aktivitas. Kontingensi mendorong pengelola menyebut konteks dan mekanisme: praktik mana yang cocok, bagi kelompok kerja apa, untuk hasil apa, melalui perilaku perantara yang mana, dan di bawah batasan apa.

Konfigurasi menekankan komplementaritas. Praktik SDM dapat menghasilkan efek yang lebih besar atau lebih kecil bergantung pada praktik lain dan sistem kerja. Pelatihan tidak memberi dampak apabila pekerja tidak memperoleh waktu untuk menggunakan kemampuan baru. Otonomi tidak produktif tanpa informasi dan akuntabilitas. Insentif kolaborasi kehilangan daya bila promosi tetap bergantung pada penguasaan pengetahuan secara eksklusif. Sistem yang konsisten tidak berarti setiap unit wajib memakai prosedur identik; ia berarti komponen inti saling mendukung. Diferensiasi dapat dibenarkan berdasarkan kebutuhan kerja sepanjang prinsip dasar seperti keselamatan, transparansi, dan kesempatan bersuara berlaku merata.

Manajer perlu menghindari dua kesalahan. Pertama, menyalin paket praktik dari organisasi terkenal tanpa memeriksa apakah pekerjaan, hubungan industrial, teknologi, dan kapasitas manajerial setara. Kedua, menggunakan “keunikan konteks” sebagai alasan untuk tidak menguji bukti atau mempertahankan praktik yang merugikan. Pendekatan yang lebih disiplin menyatakan hipotesis: dalam konteks ini, kombinasi praktik tersebut diperkirakan membangun kemampuan ini melalui perilaku ini; indikator awalnya adalah demikian; risiko yang mungkin timbul ialah demikian; dan organisasi akan merevisi rancangan bila data tidak mendukung hipotesis. Strategi SDM menjadi sistem pembelajaran, bukan katalog kebijakan yang kebal evaluasi.

2.5 Dari pilihan strategi ke kapabilitas: rantai kausal

Rantai kausal membantu mencegah lompatan langsung dari strategi ke hasil keuangan. Pilihan strategi memengaruhi prioritas proses, desain pekerjaan, teknologi, dan pola koordinasi. Semua itu menciptakan tuntutan pada pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku. Praktik SDM dapat memengaruhi siapa yang tersedia, apa yang mereka ketahui, motivasi dan kesempatan yang mereka miliki, serta kondisi kerja yang membantu penerapan. Ketika interaksi berulang, terbentuk rutinitas dan hubungan lintas peran yang membuat kemampuan individu dapat diandalkan sebagai kemampuan kolektif. Kapabilitas tersebut kemudian memengaruhi mutu layanan, produktivitas, inovasi, keselamatan, atau hasil publik, yang pada gilirannya berkontribusi kepada kinerja organisasi. (Jiang et al., 2012; Aguinis & Kraiger, 2009)

Hubungan ini memiliki jeda waktu dan banyak penyebab. Perubahan kinerja bisa datang dari perubahan harga, modal, permintaan, teknologi, kebijakan, atau pesaing, bukan semata-mata dari program SDM. Intervensi pembelajaran mungkin meningkatkan ketepatan kerja lebih dahulu, menurunkan kesalahan setelah rutinitas disesuaikan, dan berdampak pada kepuasan pelanggan setelah pengalaman mereka cukup banyak. Bila indikator keberhasilan hanya laba triwulanan, organisasi dapat menghentikan pembangunan kemampuan sebelum manfaat muncul. Sebaliknya, keberadaan indikator awal tidak menjamin hasil akhir. Evaluasi yang cermat memisahkan aktivitas, keluaran, perubahan perilaku, kemampuan proses, dan dampak organisasi.

Rantai sebab juga dapat mengarah ke belakang. Organisasi mungkin memulai dengan gejala: pelanggan menunggu lama, kesalahan administrasi berulang, atau unit tidak dapat meluncurkan produk sesuai jadwal. Diagnosis kemudian mencari kapabilitas proses yang tertinggal dan penyebabnya: kekurangan staf, alur persetujuan terlalu panjang, data tidak tersedia, keterampilan belum berkembang, atau konflik sasaran. Solusi dapat berupa pelatihan, tetapi dapat pula berupa perombakan alur, perbaikan sistem informasi, pengaturan kewenangan, perubahan insentif, atau perekrutan. Memulai dengan gejala nyata membuat percakapan SDM lebih relevan bagi pemilik operasi dan mengurangi kebiasaan menjawab semua masalah dengan kursus.

Peta rantai kausal juga harus menyatakan asumsi. Misalnya, bila organisasi ingin mempercepat penanganan klaim, diasumsikan bahwa petugas memiliki kewenangan yang sesuai, aturan pengecualian dipahami, data

kasus tersedia, dan manajer tidak menghukum keputusan yang benar tetapi berbeda dari pola biasa. Jika salah satu asumsi tidak terpenuhi, pelatihan tentang layanan cepat dapat meningkatkan tekanan tanpa mempercepat proses. Membuat asumsi terlihat memungkinkan tim menguji hambatan secara sistematis. Ia juga mendorong fungsi SDM bekerja dengan fungsi teknologi, operasi, keuangan, risiko, dan pimpinan unit sejak tahap diagnosis.

2.6 Sumber daya, modal manusia, dan batas pandangan berbasis sumber daya

Pandangan berbasis sumber daya membantu menjelaskan mengapa dua organisasi dengan teknologi dan anggaran serupa dapat memperoleh hasil yang berbeda. Sumber daya yang bernilai, relatif langka, sulit ditiru, dan didukung oleh organisasi dapat menjadi basis keunggulan. Pengetahuan tacit, pola kerja yang terbentuk dari pengalaman, kepercayaan lintas profesi, dan kemampuan menyelesaikan masalah kompleks mungkin sulit ditransfer secara utuh. Namun menyebut pekerja sebagai sumber daya berisiko membuat manusia tampak seperti aset yang dimiliki dan dapat dieksploitasi. Istilah itu perlu digunakan secara kritis: yang dapat dikembangkan ialah kondisi, hubungan, keterampilan, pengetahuan, dan cara koordinasi; manusia tetap memiliki agensi, hak, kepentingan, serta pilihan. (Barney, 1991; Wright et al., 1994; Collins, 2021)

Modal manusia mencakup pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan kapasitas yang dibawa orang ke dalam pekerjaan. Organisasi dapat memfasilitasi pembelajaran serta penggunaan modal tersebut, tetapi tidak sepenuhnya memilikinya. Mobilitas tenaga kerja, kebutuhan keluarga, kondisi kesehatan, dan aspirasi karier memengaruhi bagaimana kemampuan tersedia dari waktu ke waktu. Keunggulan yang hanya bergantung pada seorang ahli tanpa proses berbagi pengetahuan adalah rapuh. Manajemen strategis karena itu perlu menghubungkan kemampuan individu dengan sistem yang menjaga kesinambungan, mengembangkan penerus, dan memungkinkan pengetahuan digunakan secara tepat tanpa menghilangkan pengakuan terhadap kontribusi pembawanya.

Keunggulan berbasis manusia juga jarang berasal dari satu individu luar biasa. Banyak hasil bergantung pada koordinasi sekelompok pekerja, termasuk teknisi, petugas layanan, analis, supervisor, dan mitra eksternal. Kemampuan kelompok sulit ditiru karena tertanam dalam bahasa kerja, kepercayaan, pembagian perhatian, serta rutinitas yang terbentuk melalui pengalaman. Cara aman merespons kegagalan alat, misalnya, melibatkan keahlian individu dan budaya pelaporan, otoritas untuk menghentikan pekerjaan, kualitas informasi, serta konsistensi tindakan setelah laporan diterima. Dengan demikian, investasi strategis perlu memperhatikan rancangan organisasi yang membuat kemampuan dapat direproduksi dan dikembangkan.

Kerangka VRIO atau variasinya tetap harus dipakai sebagai alat pertanyaan, bukan mesin penentu. Apakah kemampuan memberi nilai kepada pihak yang dilayani? Apakah kemampuan tersebut benar-benar langka dalam pasar yang relevan? Mengapa pesaing sulit menirunya: waktu, sebab-akibat yang kabur, hubungan sosial, atau perlindungan hukum? Apakah organisasi mengatur proses, insentif, kepemimpinan, dan investasi agar kemampuan dapat dimanfaatkan? Bila jawaban terakhir negatif, sumber daya yang unggul mungkin tidak menghasilkan nilai. Bila keunggulan hanya berasal dari kelangkaan sementara, pesaing dapat merekrut orang serupa atau teknologi baru dapat menggantikannya. Analisis strategis karenanya perlu memasukkan alternatif, substitusi, dan risiko erosi kemampuan. (Barney, 1991)

2.7 Membedakan keterampilan, kompetensi, dan kapabilitas

Keterampilan adalah kemampuan seseorang melakukan tugas tertentu, baik teknis, kognitif, sosial, maupun manajerial. Kompetensi biasanya menggabungkan pengetahuan, keterampilan, penilaian, dan perilaku yang diperlukan untuk menghasilkan kinerja dalam peran atau situasi tertentu. Istilah kompetensi sering dipakai

organisasi untuk profil jabatan dan kerangka pengembangan, tetapi definisinya perlu operasional supaya tidak berubah menjadi daftar sifat abstrak. Kapabilitas organisasi berada pada tingkat yang lebih tinggi: kemampuan terorganisasi untuk melaksanakan serangkaian kegiatan secara berulang dan menghasilkan hasil yang penting. Kapabilitas dapat mencakup kompetensi, tetapi tidak sama dengan jumlah profil kompetensi individu. (Wright et al., 1994)

Bayangkan perusahaan dapat merekrut insinyur yang memahami analitik data. Itu memberi keterampilan individu, tetapi belum tentu membangun kapabilitas pemeliharaan prediktif. Kapabilitas memerlukan sensor yang berfungsi, kualitas data, standar interpretasi, jadwal operasi, koordinasi teknisi dan perencana, kewenangan untuk mengubah jadwal, serta siklus pembelajaran dari kegagalan. Bila kemampuan itu hanya dimiliki satu unit atau satu ahli, hasilnya tidak konsisten. Bila sistem mampu mengumpulkan sinyal, membentuk keputusan, mengeksekusi intervensi, dan memperbarui aturan berdasarkan hasil, maka organisasi mulai memiliki kapabilitas yang tertanam dalam jaringan kerja.

Pembedaan tingkat analisis penting bagi desain pengembangan SDM. Kesenjangan individu mungkin diatasi melalui praktik, pembinaan, atau pengalaman terarah. Kesenjangan tim dapat memerlukan latihan simulasi, pembagian peran, dan pembahasan bersama atas kasus nyata. Kesenjangan proses mungkin menuntut perubahan alur dan sistem informasi. Kesenjangan organisasi bisa melibatkan struktur, investasi, insentif, atau tata kelola. Menargetkan tingkat yang keliru menyebabkan solusi tidak sebanding dengan masalah. Pelatihan yang baik untuk satu orang tidak akan mengatasi sistem persetujuan berlapis yang menyebabkan keterlambatan; sebaliknya, perombakan struktur tidak menggantikan kebutuhan menguasai teknik yang diperlukan.

Kapabilitas juga berbeda dari hasil sesaat. Sebuah tim mungkin mencapai target sekali karena lembur luar biasa, intervensi pimpinan, atau kondisi pasar yang menguntungkan. Kapabilitas ditunjukkan oleh kemampuan menghasilkan kinerja yang dapat diandalkan pada berbagai kondisi relevan, dengan tingkat mutu dan biaya yang masuk akal. Keandalan tidak sama dengan kekakuan: organisasi perlu mengetahui mana rutinitas yang harus stabil dan mana yang perlu diubah ketika bukti baru muncul. Indikator kapabilitas karena itu mengukur proses, kualitas koordinasi, waktu penyesuaian, variasi hasil, keselamatan, dan transfer pengetahuan, selain keluaran final.

2.8 Kapabilitas dinamis: membaca, memilih, dan mengubah

Kapabilitas dinamis merujuk pada kemampuan organisasi untuk memperbarui basis sumber dayanya saat lingkungan berubah. Kerangka yang berpengaruh membedakan kegiatan membaca atau merasakan peluang dan ancaman, menangkap nilai melalui keputusan serta investasi, dan mentransformasi aset serta rutinitas agar organisasi tetap sesuai. Tiga kelompok kegiatan ini bukan urutan mekanis yang selesai sekali. Organisasi secara terus-menerus mengamati sinyal, menguji tafsir, mengambil pilihan, dan menata ulang sumber daya. Bagi strategi SDM, isu utamanya ialah kemampuan apa yang memungkinkan pekerjaan sensing, seizing, dan transforming, serta bagaimana orang diberi ruang, informasi, dan kewenangan untuk melaksanakannya. (Teece et al., 1997; Teece, 2007)

Sensing memerlukan perhatian terhadap pelanggan, perubahan teknologi, perkembangan tenaga kerja, peraturan, dan model operasi pesaing atau mitra. Sumber informasi tersebar pada frontliner, analis, pemasok, komunitas profesional, dan data transaksi. Sistem pelaporan yang hanya mengirimkan angka agregat ke pusat dapat melewatkan sinyal lokal. Namun membuka semua kanal tanpa kapasitas untuk memilah informasi menghasilkan kebisingan. Kapabilitas sensing membutuhkan keterampilan bertanya, membaca pola, menguji hipotesis, dan menyampaikan temuan tanpa takut dihukum. Praktik SDM yang mendukung dapat mencakup perekrutan dengan orientasi eksplorasi, jejaring lintas fungsi, forum pembelajaran, dan pengakuan terhadap laporan masalah yang berkualitas.

Seizing mengubah pemahaman menjadi komitmen. Organisasi memilih solusi, mengalokasikan dana, menyusun kasus nilai, mengelola risiko, dan memberi tanggung jawab. Proses ini menuntut kemampuan merumuskan opsi dan membuat keputusan pada tingkat yang tepat. Jika semua keputusan ditahan di puncak, respons terlambat; jika kewenangan terdesentralisasi tanpa prinsip dan informasi yang sama, sumber daya tercecer. Strategi SDM dapat membantu melalui pengembangan manajer yang mampu mengambil keputusan berbasis bukti, suksesi peran kunci, dan sistem kinerja yang menghargai hasil lintas unit. Namun kualitas keputusan tetap tergantung pada desain tata kelola serta informasi yang dapat dipercaya.

Transforming menyangkut penataan ulang aset, tanggung jawab, proses, keterampilan, serta hubungan. Perubahan ini sering memunculkan kehilangan: identitas profesi, kewenangan, rutinitas yang dikuasai, atau lokasi kerja. Menyebut perubahan sebagai kebutuhan teknologi saja mengabaikan aspek sosial dan politik. Pemimpin perlu menjelaskan alasan, ruang pilihan, dukungan transisi, dan konsekuensi bagi kelompok yang berbeda. Pengembangan kemampuan mencakup belajar menjalankan sistem baru, tetapi juga mencakup percakapan tentang apa yang harus dihentikan, bagaimana pengetahuan lama dipertahankan, dan siapa yang memiliki otoritas untuk menyesuaikan proses setelah penerapan.

Kapabilitas dinamis tidak boleh menjadi label serba guna bagi organisasi yang berhasil. Konsepnya baru membantu bila diterjemahkan ke aktivitas yang dapat diamati: seberapa cepat organisasi mendeteksi perubahan relevan, berapa lama menguji opsi, bagaimana sumber daya dialihkan, dan bagaimana proses baru menjadi stabil. Pengukuran perlu menghindari klaim bahwa setiap transformasi sukses membuktikan adanya kapabilitas dinamis. Banyak eksperimen gagal; sebagian perubahan berhasil karena kondisi menguntungkan. Analisis longitudinal yang menelusuri keputusan, rutinitas, dan hasil lebih informatif daripada mengukur persepsi umum tentang “kelincahan”.

2.9 Arsitektur SDM dan segmentasi tenaga kerja

Tidak semua pekerjaan memberikan kontribusi strategis dengan cara yang sama, dan tidak semua kompetensi dibangun dengan model yang sama. Kerangka arsitektur SDM mengajak organisasi memikirkan nilai strategis pekerjaan serta keunikan atau kekhususan modal manusia yang dibutuhkan. Beberapa pekerjaan menuntut keahlian yang sangat khusus dan hubungan kerja jangka panjang; sebagian lain dapat ditopang standar proses, tenaga mitra, kontrak, atau pasar keahlian yang lebih luas. Analisis tersebut dapat mengarahkan pilihan perekrutan, pengembangan, kemitraan, dan mobilitas. Namun kategorinya harus diterapkan pada pekerjaan dan kemampuan, bukan dijadikan label permanen atas nilai martabat seseorang. (Lepak & Snell, 1999, 2002)

Segmentasi tenaga kerja berisiko memperlebar ketidakadilan bila kelompok tertentu terus-menerus mendapat akses pada proyek penting, pembelajaran, dan promosi, sementara kelompok lain dibatasi pada pekerjaan rutin. Label “bukan strategis” dapat menutup kesempatan untuk menemukan bahwa pekerjaan tersebut justru penentu mutu, keselamatan, atau kepercayaan pelanggan. Organisasi perlu menguji asumsi segmentasi dengan bukti, menjelaskan kriteria, dan meninjau ulang kategori ketika teknologi atau strategi berubah. Mekanisme mobilitas memungkinkan pekerja berpindah ke bidang yang membutuhkan kemampuan baru dan mencegah perusahaan mengunci potensi hanya karena posisi awal.

Keputusan membuat, membeli, meminjam, atau mengotomasi kemampuan harus memperhitungkan lebih dari biaya per unit. Membuat kemampuan secara internal memberi kontrol dan dapat mempertahankan pengetahuan, tetapi membutuhkan waktu dan investasi. Membeli melalui rekrutmen mempercepat akses, tetapi pasar mungkin sempit dan individu memerlukan waktu untuk berintegrasi. Meminjam melalui mitra memberi fleksibilitas, tetapi dapat menciptakan ketergantungan atau risiko keamanan dan pengetahuan. Otomasi dapat meningkatkan konsistensi dan mengurangi beban rutin, tetapi memerlukan kemampuan merancang, mengawasi, dan mengoreksi sistem. Pilihan sering berupa portofolio: beberapa kemampuan

dikembangkan sendiri, beberapa dibangun bersama, sebagian diperoleh dari pasar, dan sebagian didukung teknologi.

Perencanaan tenaga kerja strategis mengubah proyeksi volume menjadi analisis kemampuan dan skenario. Organisasi menilai permintaan per peran atau aktivitas, suplai internal, keluarnya pekerja, waktu penguasaan keterampilan, dan pilihan penyesuaian. Angka kepala saja tidak menjelaskan apakah organisasi mempunyai campuran keahlian yang tepat pada waktu dan lokasi yang dibutuhkan. Skenario membantu menguji ketidakpastian: bila permintaan naik, bila proses digital tertunda, bila kompetensi langka sulit direkrut, atau bila regulasi berubah. Tujuannya bukan meramalkan satu masa depan secara tepat, melainkan menjaga keputusan perekrutan, pengembangan, dan investasi cukup adaptif.

2.10 Mencocokkan strategi dengan tuntutan kerja

Peta strategi-kapabilitas dapat dimulai dengan merumuskan prioritas secara konkret. Pada strategi biaya dan skala, organisasi mungkin membutuhkan desain proses sederhana, pengendalian variasi, pemanfaatan kapasitas, perbaikan berkelanjutan, dan disiplin operasional. Pada strategi diferensiasi melalui layanan, kemampuan mendengar kebutuhan pelanggan, menyelesaikan pengecualian, mengelola pengetahuan, dan bekerja lintas fungsi dapat menjadi penting. Pada inovasi, organisasi membutuhkan eksplorasi, eksperimen, integrasi pengetahuan, toleransi terhadap kegagalan terkontrol, dan mekanisme untuk menghentikan proyek yang tidak memberi bukti nilai. Strategi bukan sinonim satu konfigurasi SDM; setiap prioritas harus diterjemahkan dalam konteks pekerjaan nyata.

Perusahaan yang mengandalkan keandalan dan keselamatan memerlukan kompetensi teknis serta koordinasi yang teruji. Kinerja dapat bergantung pada kepatuhan prosedur, kewaspadaan terhadap perubahan kecil, komunikasi saat serah terima, dan kewenangan menghentikan proses berbahaya. Bila sistem penghargaan hanya menilai kecepatan dan volume, orang dapat memilih jalan pintas. Oleh karena itu, strategi SDM harus menghubungkan pelatihan sertifikasi, simulasi keadaan darurat, pembinaan supervisor, pembelajaran insiden, jadwal kerja yang aman, dan indikator kualitas. Perlu dibedakan antara kesalahan yang timbul dari kecerobohan, desain sistem yang buruk, dan adaptasi yang diperlukan saat situasi menyimpang dari asumsi awal.

Organisasi publik menghadapi mandat berlapis. Strategi dapat mengutamakan akses merata, kepatuhan, respons lokal, efisiensi, dan transparansi sekaligus. Kapabilitasnya mungkin meliputi koordinasi antarlembaga, analisis kebijakan, konsultasi masyarakat, manajemen kasus, pengadaan yang akuntabel, dan kemampuan digital yang inklusif. Sistem SDM perlu memberi ruang pada keahlian profesional dan pengetahuan warga tanpa mengabaikan standar serta pertanggungjawaban. Pengembangan kemampuan tidak hanya ditujukan pada individu birokrat; ia melibatkan struktur lintas instansi, kualitas data, aturan pertukaran informasi, dan kepemimpinan yang dapat menyelesaikan konflik kewenangan.

Dalam organisasi kecil atau usaha menengah, pilihan strategis sering dibatasi modal, waktu manajerial, dan akses pada ahli. Pemilik dapat menjadi pusat keputusan dan pengetahuan, sehingga bisnis tampak lincah tetapi bergantung pada beberapa orang. Prioritas kapabilitas mungkin mencakup mutu yang konsisten, pengetahuan pelanggan, arus kas, perencanaan persediaan, keselamatan, serta kemampuan mendelegasikan. Strategi SDM yang sesuai dapat memulai dari dokumentasi proses kritis, pelatihan silang, forum singkat pemecahan masalah, pola insentif yang transparan, dan jalur peningkatan keterampilan. Penerapan praktik perusahaan besar secara utuh dapat membebani organisasi kecil; prinsipnya perlu diterjemahkan ke skala yang dapat dijalankan.

Transformasi digital dan penggunaan kecerdasan buatan mengubah pembagian tugas, arus keputusan, serta risiko. Kapabilitas bukan sebatas literasi digital individu. Organisasi memerlukan tata kelola data, pemahaman batas sistem, proses verifikasi, keamanan, desain kerja manusia-teknologi, dan kemampuan

mempertanggungjawabkan keputusan. Strategi SDM harus menilai tugas yang berubah dan keterampilan yang bergeser, bukan hanya menghitung jabatan yang hilang. Pekerja perlu dilibatkan dalam desain, karena mereka memahami pengecualian dan konsekuensi operasional yang mungkin tidak terlihat dalam spesifikasi teknologi. Pilihan pelatihan harus berjalan bersama penyesuaian proses, standar, wewenang, dan dukungan kerja.

2.11 Pemetaan kapabilitas: metode diagnosis

Pemetaan kapabilitas yang berguna bersifat spesifik. Langkah awal adalah memilih hasil strategis prioritas, bukan memetakan seluruh kemampuan yang pernah disebut dalam literatur. Tim kemudian memecah hasil itu menjadi proses kritis dan menentukan kapabilitas yang memungkinkan proses berjalan. Rumusan kapabilitas sebaiknya berupa kemampuan melakukan sesuatu dalam kondisi tertentu, misalnya "menyelesaikan kasus pelanggan kompleks lintas unit dalam batas waktu dan standar perlindungan data yang ditentukan," bukan istilah luas seperti "orientasi pelanggan". Rumusan tersebut menuntun tim mengidentifikasi aktivitas, peran, informasi, alat, keputusan, dan standar yang relevan.

Tahap berikutnya menganalisis tingkat kepentingan dan posisi sekarang. Tim dapat menilai dampak strategis, risiko bila kemampuan gagal, tingkat penguasaan, variasi antarunit, ketersediaan pengganti, serta waktu yang dibutuhkan untuk membangunnya. Skala sederhana dapat membantu percakapan, tetapi skor tidak boleh dianggap ukuran objektif tanpa bukti. Untuk setiap penilaian, catat sumber: data operasi, observasi kerja, audit, wawancara, simulasi, umpan balik pelanggan, atau penilaian ahli. Perbedaan persepsi antarpemangku kepentingan sendiri merupakan temuan: pimpinan mungkin merasa kapabilitas telah matang sedangkan pekerja mengalami hambatan rutin.

Peta juga membedakan kemampuan individual, tim, dan sistem. Untuk setiap kapabilitas, tim memeriksa jumlah dan lokasi orang yang mampu, tingkat ketergantungan pada ahli kunci, kualitas koordinasi, ketersediaan panduan, kecukupan teknologi, dan dukungan manajerial. Kesenjangan dapat berupa kekurangan kapasitas, kualitas, distribusi, integrasi, atau pembaruan. Kekurangan distribusi berarti keahlian ada tetapi tidak berada pada waktu atau unit yang memerlukan. Kekurangan integrasi berarti fungsi masing-masing kuat tetapi tidak dapat bekerja bersama. Diagnosis yang membedakan bentuk kesenjangan menghasilkan pilihan intervensi lebih tajam daripada satu nilai rata-rata.

Hasil pemetaan sebaiknya diubah menjadi keputusan portofolio. Kemampuan yang menjadi pembeda inti mungkin memerlukan investasi pengembangan internal dan suksesi. Kemampuan yang penting tetapi tersedia luas mungkin lebih tepat diperoleh dari pasar atau mitra. Kemampuan yang belum pasti relevansinya perlu diuji melalui proyek percontohan. Kemampuan yang sudah tidak lagi terkait strategi dapat dikurangi atau dialihkan secara bertanggung jawab. Tidak ada aturan bahwa semua kesenjangan harus ditutup melalui pelatihan. Pilihan harus mempertimbangkan biaya penuh, waktu, risiko kehilangan pengetahuan, dampak pada pekerja, kelayakan teknologi, dan konsekuensi terhadap mutu layanan.

2.12 Menerjemahkan peta menjadi sistem pengembangan

Setelah kapabilitas prioritas ditetapkan, desain pengembangan perlu menggabungkan beberapa mekanisme. Pembelajaran formal membantu konsep, standar, serta pengetahuan yang harus konsisten. Pembelajaran berbasis kerja memberi kesempatan menerapkan pengetahuan pada masalah nyata. Pembimbingan, komunitas praktik, rotasi, simulasi, dan proyek lintas fungsi dapat memperluas pengalaman serta transfer pengetahuan. Perubahan sistem dan rutinitas memastikan kemampuan baru benar-benar dapat digunakan. Pilihan metode mengikuti sifat kapabilitas: pengetahuan yang memerlukan akurasi regulasi berbeda dari kemampuan membuat keputusan tim dalam situasi ambigu. (Garavan, 2007; Aguinis & Kraiger, 2009)

Perencanaan pengembangan sebaiknya memperjelas siapa belajar apa, melalui pengalaman mana, dengan dukungan siapa, dalam periode berapa lama, dan bukti penerapan apa yang diharapkan. Peta peran dan jalur karier dapat menghubungkan kemampuan organisasi dengan aspirasi pekerja. Namun jalur karier tidak seharusnya membekukan pekerja dalam satu kompetensi atau menganggap setiap orang ingin menjadi manajer. Keahlian teknis, kepemimpinan profesional, dan kontribusi lintas fungsi dapat dihargai melalui jalur yang setara. Mobilitas internal memperluas pilihan organisasi sambil memberi pekerja akses nyata pada pekerjaan bermakna.

Tanggung jawab pengembangan tersebar. Fungsi SDM merancang metode, menjaga keadilan, memberi data, dan membantu pimpinan menghubungkan kebutuhan dengan solusi. Pimpinan unit menyediakan prioritas, sumber daya, dan kondisi kerja. Manajer langsung memberi umpan balik dan menciptakan kesempatan penerapan. Pekerja berperan aktif dalam belajar, menyuarakan hambatan, serta berbagi pengetahuan. Mitra pendidikan atau penyedia eksternal dapat berkontribusi pada keahlian khusus. Menempatkan seluruh tanggung jawab pada departemen pelatihan melemahkan akuntabilitas operasi, sedangkan mengalihkan seluruhnya kepada individu mengabaikan kekuasaan organisasi dalam membentuk peluang belajar.

Transfer menjadi lebih mungkin ketika lingkungan mendukung penerapan. Pekerja membutuhkan waktu, alat, dukungan supervisor, kesempatan mencoba, dan kejelasan tentang keputusan yang boleh diambil. Rekan kerja perlu memahami perubahan peran sehingga pengetahuan baru tidak ditolak sebagai ancaman. Umpan balik harus muncul cukup cepat untuk mengoreksi praktik. Bila program membangun kemampuan untuk menyelesaikan masalah tetapi kebijakan kinerja menghukum setiap penyimpangan dari prosedur, organisasi menghambat penerapan. Karena itu, evaluasi pengembangan harus meninjau kesesuaian antara isi pembelajaran dan lingkungan kerja, tidak hanya kualitas fasilitator atau tingkat kepuasan peserta.

2.13 Implementasi, kepemimpinan, dan pesan yang diterima pekerja

Kebijakan strategis diterapkan melalui keputusan sehari-hari. Manajer menafsirkan aturan, mengalokasikan waktu, memberi pengecualian, menyusun jadwal, dan memutuskan pekerjaan siapa yang diprioritaskan. Dua unit dapat menerima kebijakan yang sama tetapi mengalami sistem berbeda karena kemampuan, perhatian, dan sikap manajernya berbeda. Implementasi karena itu bukan tahap administrasi setelah desain selesai. Ia merupakan mekanisme yang menentukan apakah strategi dirasakan pekerja secara konsisten. Fungsi SDM perlu membantu manajer memahami alasan di balik praktik, melatih keterampilan percakapan, dan menyediakan jalur penyelesaian masalah yang tidak dapat mereka tangani sendiri.

Pekerja membentuk persepsi tentang prioritas melalui sinyal yang mereka lihat: perilaku pimpinan, pembagian anggaran, respons terhadap kesalahan, akses pada peluang, dan hubungan antara janji dan pengalaman. Jika keselamatan disebut nilai utama tetapi insiden disembunyikan agar target tidak terganggu, pesan riilnya bukan keselamatan. Jika organisasi meminta berbagi pengetahuan tetapi promosi hanya diberikan kepada individu yang menguasai informasi sendiri, pekerja akan mengamankan keahlian. Memahami sinyal-sinyal ini membantu menjelaskan mengapa kampanye budaya atau komunikasi visi jarang cukup tanpa perubahan pada rutinitas dan insentif. (Bowen & Ostroff, 2004)

Kepemimpinan strategis mencakup kemampuan menjaga arah sambil membuka ruang koreksi. Pemimpin perlu menghubungkan keputusan tingkat tinggi dengan konsekuensi pada beban kerja dan layanan. Mereka juga perlu meminta bukti yang dapat membantah keyakinan awal, memberi perlindungan bagi pelaporan masalah, dan merespons kesalahan secara proporsional. Perubahan membutuhkan kredibilitas: apabila organisasi menyatakan pekerjaan akan menjadi lebih bermakna tetapi tidak memberi pelatihan, sumber daya, atau konsultasi, kepercayaan menurun. Dialog yang jujur tentang hal yang belum diketahui lebih baik daripada janji tanpa dasar yang kemudian menambah skeptisisme.

Strategi SDM yang dilaksanakan dengan baik memerlukan hubungan industrial dan suara pekerja. Perwakilan pekerja dapat membantu mengidentifikasi risiko perubahan, menafsirkan praktik, serta menyusun transisi yang adil. Partisipasi bukan konsultasi seremonial di akhir proses. Pekerja perlu mendapat informasi yang memadai saat opsi masih terbuka, dengan kesempatan menyampaikan dampak dan bukti lapangan. Hal ini relevan khususnya saat otomasi, restrukturisasi, penutupan lokasi, atau perubahan target mengubah kehidupan kerja. Pengambilan keputusan tetap menjadi tanggung jawab manajemen sesuai tata kelola, tetapi kualitasnya meningkat ketika pengetahuan dan kepentingan pihak terdampak didengar.

2.14 Ukuran, bukti, dan evaluasi kontribusi SDM

Pengukuran harus berangkat dari teori perubahan yang jelas. Bila kapabilitas yang dipilih adalah penyelesaian kasus lintas unit, indikator awal mungkin waktu handoff, kelengkapan data, dan mutu keputusan; indikator perantara dapat mencakup pengulangan kerja serta waktu penyelesaian; indikator hasil dapat mencakup keluhan, biaya, kepuasan, dan kepatuhan. Tidak semua ukuran perlu dipublikasikan sebagai target individu. Sebagian ukuran berfungsi untuk belajar dan diagnosis. Saat indikator menjadi dasar hukuman, orang cenderung mengoptimalkannya dengan mengorbankan hasil yang tidak terukur, sehingga desain indikator perlu memperhatikan kemungkinan manipulasi dan efek samping. (Boon et al., 2019; Jiang et al., 2012)

Rangkaian ukuran sebaiknya membedakan investasi, proses, kapasitas, penerapan, dan hasil. Jam pelatihan menunjukkan kegiatan, bukan penguasaan. Kelulusan sertifikasi menunjukkan bukti tertentu, bukan otomatis kinerja berkelanjutan. Persepsi percaya diri memberi petunjuk, tetapi perlu dibandingkan dengan observasi atau hasil kerja. Tingkat promosi internal dapat menandakan tersedianya jalur pengembangan, tetapi juga dipengaruhi struktur organisasi. Produktivitas dapat membaik karena teknologi atau komposisi permintaan. Data kualitatif tentang pengalaman kerja, hambatan, dan keputusan sering menjelaskan mengapa angka berubah.

Analisis kausal memerlukan kehati-hatian. Organisasi dapat membandingkan unit yang menjalankan intervensi pada waktu berbeda, menggunakan kelompok pembanding yang layak, memantau tren sebelum dan sesudah, atau menggabungkan data kuantitatif dengan penelusuran proses. Tidak semua situasi memungkinkan eksperimen, tetapi keterbatasan desain perlu dinyatakan. Korelasi antara praktik SDM dan kinerja tidak membuktikan bahwa praktik menyebabkan kinerja; organisasi berkinerja baik mungkin lebih mampu berinvestasi pada SDM. Hubungan tersebut dapat bersifat dua arah atau dipengaruhi faktor ketiga seperti kualitas manajemen dan kondisi pasar.

Evaluasi yang berguna mendukung keputusan alokasi dan perbaikan, bukan hanya membuktikan bahwa program berhasil. Program yang mencapai tujuan lokal tetapi terlalu mahal dapat dirancang ulang. Program yang belum menghasilkan ukuran akhir mungkin tetap layak bila bukti awal kuat dan jeda waktunya panjang. Program yang disukai peserta bisa dihentikan bila tak mengubah pekerjaan dan tidak berkontribusi pada hasil prioritas. Dengan kata lain, evaluasi harus menjawab apa yang berubah, bagi siapa, melalui mekanisme apa, dalam konteks mana, dengan biaya dan konsekuensi apa. Jawaban itu lebih berguna daripada angka tunggal yang menyatakan laba atas investasi dengan presisi semu.

2.15 Pembelajaran organisasi dan pembaruan strategi

Kapabilitas terbentuk dan diperbarui melalui pembelajaran. Pembelajaran organisasi bukan hanya akumulasi kursus atau dokumen. Ia mencakup kemampuan menafsirkan pengalaman, menguji asumsi, menyebarkan pengetahuan, mengubah rutinitas, dan mengingat keputusan serta alasannya. Pembelajaran dapat berlangsung pada tingkat individu, tim, dan organisasi, tetapi tingkat-tingkat itu tidak otomatis tersambung. Individu dapat memahami masalah namun tidak mempunyai forum untuk membagikannya; tim dapat

menemukan solusi tetapi sistem insentif membuat unit lain tidak mengadopsinya. Pimpinan perlu merancang aliran pengetahuan dan ruang refleksi yang terkait dengan keputusan, bukan sekadar menambah agenda rapat. (Crossan et al., 1999)

Organisasi memerlukan pembelajaran eksploratif dan eksploitasi. Eksploitasi memperbaiki dan mengefisienkan apa yang sudah diketahui; eksplorasi mencari kemungkinan baru. Terlalu banyak eksploitasi menghasilkan efisiensi jangka pendek tetapi dapat mengunci organisasi pada model yang usang. Terlalu banyak eksplorasi menyebarkan sumber daya dan menghambat konsistensi. Strategi SDM dapat mendukung keseimbangan dengan memberi ruang bagi eksperimen terkelola, mendukung penguasaan standar, menghubungkan tim inovasi dengan operasi, dan mengakui kerja yang memindahkan temuan menjadi rutinitas. Pekerja yang berbeda mungkin memerlukan kombinasi ruang dan standar yang berbeda.

Kegagalan dapat menjadi sumber belajar, tetapi hanya bila konteks dan respons dikelola dengan baik. Budaya menyalahkan mendorong penyembunyian; budaya yang menerima semua kegagalan tanpa disiplin mengabaikan biaya dan keselamatan. Organisasi perlu membedakan eksperimen yang dirancang dengan asumsi yang jelas, kesalahan yang dapat dicegah, risiko yang diterima, dan kegagalan sistemik. Setelah kejadian, tim dapat menelusuri kondisi, keputusan, informasi yang tersedia saat itu, dan perubahan yang perlu dibuat. Pelajaran perlu diterjemahkan ke prosedur, pelatihan, alat, atau alokasi kewenangan, lalu dipantau untuk mengetahui apakah perubahan bekerja.

Pembaruan strategi tidak harus menunggu siklus tahunan. Organisasi dapat menetapkan pemicu yang memerlukan tinjauan lebih cepat, seperti perubahan regulasi, pola keluhan, teknologi baru, atau peningkatan risiko tenaga kerja. Sinyal tidak otomatis memberi jawaban strategis; ia mengundang penilaian. Sistem SDM yang mendukung pembelajaran menyediakan data keterampilan, mobilitas, beban, kelelahan, serta pengalaman pekerja secara bertanggung jawab dan dengan tata kelola privasi. Informasi tersebut dapat membantu organisasi mengetahui apakah strategi dapat dijalankan, kelompok mana yang menanggung biaya perubahan, serta investasi kemampuan apa yang perlu dipercepat.

2.16 Tata kelola, etika, dan keberlanjutan

Kapabilitas berpengaruh strategis tidak selalu menghasilkan dampak yang baik. Organisasi dapat menjadi sangat mahir mengoptimalkan penjualan melalui tekanan yang merusak kesejahteraan, atau mengumpulkan data tenaga kerja tanpa transparansi. Efisiensi tanpa pertimbangan keadilan dapat memindahkan biaya kepada pekerja rentan dan komunitas. Tata kelola strategi SDM perlu menilai bukan hanya apakah kemampuan dapat dibangun, tetapi tujuan apa yang dilayani, siapa yang memperoleh manfaat, siapa yang menanggung risiko, dan bagaimana keputusan dapat ditinjau. Evaluasi dampak membantu menghubungkan keberlanjutan sosial dengan kemampuan organisasi mempertahankan kepercayaan dan legitimasi.

Etika data menjadi isu penting saat organisasi menggunakan algoritme untuk seleksi, penjadwalan, penilaian, atau pemantauan. Sistem dapat mewarisi bias dari data historis, membatasi kesempatan tanpa penjelasan, atau membuat pekerja merasa diawasi setiap saat. Strategi SDM harus menetapkan tujuan penggunaan data, batas akses, prosedur koreksi, pengawasan manusia, dan penjelasan keputusan. Literasi teknis membantu pekerja memahami sistem, tetapi tidak menggantikan akuntabilitas pemilik kebijakan. Jika model digunakan dalam keputusan berdampak besar, organisasi memerlukan pemeriksaan kualitas data, pengujian perbedaan dampak, dan mekanisme banding yang nyata.

Keberlanjutan juga menuntut pandangan jangka panjang atas keahlian, regenerasi, dan kondisi kerja. Pengurangan biaya yang menghilangkan waktu pemeliharaan atau pelatihan dapat memunculkan kegagalan dan biaya masa depan. Ketergantungan pada tenaga kerja berlebih lembur mungkin meningkatkan keluaran jangka pendek tetapi memperbesar risiko kesehatan dan keluar kerja. Sebaliknya, investasi yang tidak berfokus dapat menjadi mahal tanpa meningkatkan kemampuan yang relevan. Strategi berkelanjutan

memilih kemampuan inti, menjaga standar kerja layak, membangun pipeline keahlian, serta memperhitungkan dampak perubahan teknologi dan demografi terhadap kesempatan kerja.

2.17 Ilustrasi terpadu: jaringan layanan keuangan regional

Ilustrasi berikut bersifat hipotetis. Sebuah jaringan layanan keuangan regional ingin memperluas layanan digital sambil mempertahankan kepercayaan nasabah di wilayah dengan akses dan literasi digital yang beragam. Strategi organisasi menetapkan kemudahan transaksi untuk kebutuhan rutin, bantuan manusia untuk kasus kompleks, dan keandalan keamanan sebagai syarat utama. Jika agenda SDM hanya meluncurkan pelatihan aplikasi baru, sebagian masalah penting tetap tidak tersentuh: pengelolaan identitas, respons terhadap transaksi mencurigakan, penanganan gangguan, penjelasan produk yang mudah dipahami, dan koordinasi kantor cabang dengan pusat layanan digital.

Tim pemetaan mengidentifikasi empat kapabilitas yang saling terkait: merancang pengalaman layanan yang sederhana; mengenali dan merespons risiko penipuan; mengalihkan kasus antara kanal digital dan manusia tanpa kehilangan konteks; serta menganalisis umpan balik untuk memperbaiki layanan. Mereka menemukan bahwa pengetahuan produk ada, tetapi aturan pengecualian tersebar, data kasus tidak selalu terbawa saat nasabah berpindah kanal, dan petugas khawatir menggunakan diskresi karena konsekuensi penilaian kinerja. Kesenjangan ini bukan sekadar kebutuhan belajar individu. Ia juga mencakup sistem data, tata kelola pengecualian, ukuran kinerja, dan kewenangan frontliner.

Tindakan yang dipilih menjadi portofolio. Organisasi memperbarui standar dan sumber data, merancang simulasi kasus lintas kanal, membentuk kelompok kerja antara cabang dan tim teknologi, melatih supervisor dalam pembinaan keputusan, dan mengubah indikator agar mutu penyelesaian serta keamanan diseimbangkan dengan kecepatan. Sebagian keahlian siber direkrut karena waktu pembangunan internal terlalu lama, sementara kemampuan layanan inklusif dikembangkan melalui pengalaman staf regional dan konsultasi dengan pengguna. Kegiatan evaluasi meninjau waktu penyelesaian, tingkat pengalihan ulang, insiden, keluhan, pemahaman pekerja, serta perbedaan dampak pada kelompok nasabah.

Dari ilustrasi ini muncul tiga pelajaran. Pertama, strategi perlu menerjemahkan nilai ke dalam desain layanan dan perilaku yang dapat diamati. Kedua, kapabilitas lintas kanal tidak dapat dimiliki oleh satu fungsi saja; ia bergantung pada data, aturan, orang, teknologi, dan relasi. Ketiga, ukuran perlu menyeimbangkan tujuan yang berpotensi bertentangan. Bila kecepatan saja dihargai, risiko naik; bila kontrol berlebihan, akses menjadi lambat. Pengembangan SDM memberi kontribusi ketika ia disatukan dengan keputusan proses dan tata kelola yang mengubah kondisi penerapan. (Garavan, 2007)

2.18 Kerangka kerja praktis untuk manajer

Manajer dapat menerapkan siklus ringkas berikut tanpa mengubahnya menjadi formulir birokratis. Pertama, rumuskan hasil yang penting dan pihak yang dilayani. Kedua, nyatakan pilihan strategis dan trade-off yang diterima. Ketiga, tentukan proses yang menghasilkan nilai dan kapabilitas yang menopangnya. Keempat, cari bukti kesenjangan pada individu, tim, sistem, dan kepemimpinan. Kelima, pilih kombinasi tindakan seperti pembelajaran, perekrutan, desain ulang kerja, teknologi, kemitraan, atau perubahan insentif. Keenam, sepakati indikator awal dan hasil, pemilik keputusan, waktu peninjauan, serta risiko dan dampak yang perlu dipantau.

Siklus itu dimulai dengan satu prioritas yang cukup jelas untuk diuji. Terlalu banyak prioritas membuat pemetaan menjadi daftar panjang dan mengaburkan alokasi sumber daya. Tim lintas fungsi sebaiknya menyertakan pekerja yang melakukan proses serta orang yang bertanggung jawab pada hasil, sebab keduanya mengetahui sisi yang berbeda. Pimpinan menyumbang arah dan batasan. SDM menyumbang

pemahaman tentang kemampuan dan kebijakan. Teknologi, operasi, keuangan, risiko, serta pelanggan atau warga dapat memberikan konteks tambahan. Dialog perlu menghasilkan keputusan: kemampuan mana yang dibangun, mana yang diperoleh, apa yang dihentikan, dan asumsi apa yang diuji.

Rapat strategi tidak akan otomatis membangun kapabilitas. Setelah keputusan dibuat, manajer membutuhkan tata kelola implementasi yang ringan tetapi disiplin: penanggung jawab, sumber daya, jalur eskalasi, dan tanggal tinjauan. Tinjauan berkala harus menanyakan apakah asumsi masih berlaku, apakah intervensi dilaksanakan seperti yang dirancang, apakah pekerja dapat menerapkan, dan apakah dampak tak diinginkan muncul. Jika indikator memburuk, tim tidak langsung menyalahkan peserta atau pengelola program; mereka menelusuri penyebab dan mengubah bagian sistem yang relevan. Dengan cara ini, strategi dan pengembangan menjadi siklus keputusan, pelaksanaan, bukti, dan penyesuaian.

2.19 Risiko umum dan cara menghindarinya

Risiko pertama adalah jargon menggantikan diagnosis. Istilah “agile”, “inovatif”, atau “berorientasi pelanggan” terdengar strategis, tetapi belum mengidentifikasi pekerjaan, keputusan, dan kemampuan yang dimaksud. Cara menghindarinya ialah meminta contoh situasi, keluaran, dan perilaku yang menunjukkan kapabilitas. Risiko kedua adalah menganggap strategi sebagai dokumen final dari manajemen puncak. Fungsi SDM kemudian sekadar menerjemahkan pesan menjadi kursus. Cara menghindarinya ialah melibatkan perspektif tenaga kerja dan operasi sejak opsi strategi dibahas, termasuk informasi tentang kesiapan serta hambatan.

Risiko ketiga adalah menganggap orang sebagai satu-satunya sumber variasi. Bila proses buruk, sistem informasi terfragmentasi, atau target saling bertentangan, pekerja yang lebih terlatih mungkin hanya mampu mengatasi sebagian hambatan dengan usaha tambahan. Diagnosis harus menilai tugas, teknologi, proses, kewenangan, dan beban kerja. Risiko keempat ialah segmentasi yang membekukan akses dan menghambat mobilitas. Organisasi perlu meninjau apakah penempatan kelompok kerja tertentu mencerminkan kebutuhan yang sah dan apakah ada jalur untuk mengembangkan kemampuan yang dibutuhkan di masa depan.

Risiko kelima adalah mengukur hal yang mudah, bukan hal yang penting. Jam pelatihan, jumlah peserta, dan kepuasan dapat dilaporkan cepat, sementara mutu keputusan atau transfer memerlukan pengamatan. Cara menghindarinya ialah memakai beberapa ukuran dengan fungsi berbeda dan menjelaskan batas inferensi. Risiko keenam ialah menyalin praktik organisasi lain tanpa memahami mekanisme. Benchmarking berguna untuk menghasilkan opsi, tetapi bukan bukti bahwa praktik akan cocok. Uji coba yang dirancang baik menggabungkan pengalaman luar dengan data lokal dan mekanisme penyesuaian.

Risiko ketujuh adalah menyamakan keselarasan dengan ketaatan tanpa pertanyaan. Strategi dapat keliru, tidak etis, atau tidak realistis. SDM dan pemimpin unit harus mampu memberi informasi yang menantang asumsi dengan cara konstruktif. Keselarasan matang berarti pekerjaan dan kebijakan secara koheren mendukung arah yang dipilih sambil menyediakan umpan balik yang dapat memperbaiki arah tersebut. Strategi tanpa tantangan menjadi propaganda; tantangan tanpa keputusan menjadi kelumpuhan. Kepemimpinan menghubungkan keduanya melalui bukti, akuntabilitas, dan revisi yang jelas.

2.20 Penutup: mengelola hubungan yang terus bergerak

Strategi organisasi, strategi SDM, dan kapabilitas membentuk hubungan yang saling memengaruhi. Pilihan organisasi menimbulkan tuntutan terhadap pekerjaan; sistem SDM membentuk tersedianya orang, kemampuan, motivasi, dan kesempatan; interaksi tersebut menjadi rutinitas kolektif; kapabilitas yang terbentuk memungkinkan strategi dilaksanakan dan memberi bahan untuk memperbaruinya. Hubungan ini tidak linear atau otomatis. Konteks, kepemimpinan, teknologi, pasar, aturan, serta suara pekerja

memengaruhi setiap mata rantai. Karena itu, strategi perlu dinilai dari konsistensi tindakan dan pengalaman, bukan hanya dari kualitas pernyataan formal.

Bagi pengembangan SDM, implikasinya jelas: mulai dari hasil strategis dan pekerjaan; bedakan keterampilan individu dari kemampuan kolektif; periksa apakah kesenjangan berasal dari orang, tim, proses, alat, atau tata kelola; lalu pilih intervensi yang sesuai dan ukur penerapannya. Program belajar dapat menjadi bagian penting, tetapi dampaknya bergantung pada kesempatan menggunakan kemampuan. Kapabilitas juga memerlukan sistem organisasi yang menyimpan pengetahuan, membangun koordinasi, serta memperbarui rutinitas saat kondisi berubah. Pendekatan tersebut menjaga agar pengembangan SDM tidak terjebak pada volume program dan tetap dekat dengan kinerja serta kualitas kehidupan kerja.

Bagi manajer, tugas strategisnya adalah membuat pilihan cukup konkret untuk mengarahkan sumber daya dan cukup terbuka untuk belajar. Mereka perlu memeriksa prioritas, trade-off, ketergantungan antarunit, serta dampak bagi pihak yang terkena keputusan. Kapabilitas yang langka tidak menjadi keunggulan jika tidak didukung organisasi dan dapat hilang ketika pekerja pergi. Kemampuan adaptif tidak berarti perubahan tanpa henti, melainkan pengamatan yang tajam, keputusan yang terarah, dan pembaruan yang berlandaskan bukti. Sistem SDM yang strategis membantu orang memahami arah, mengembangkan kemampuan, menggunakan pertimbangan, dan memberi umpan balik yang dapat memperbaiki strategi.

2.21 Siklus hidup kapabilitas dan keputusan investasi

Kapabilitas memiliki siklus hidup. Ia dapat muncul sebagai percobaan lokal, berkembang menjadi kemampuan yang dapat diulang, menjadi keunggulan yang terintegrasi, lalu mengalami kejenuhan atau kehilangan relevansi. Di tahap awal, organisasi membutuhkan eksplorasi dan koordinasi informal; ketika hasil terbukti, perlu standar, pemilik proses, serta sumber daya untuk memperluas praktik. Pada tahap matang, tugas bergeser pada pemeliharaan mutu, pembaruan keahlian, dan pencegahan ketergantungan pada individu tertentu. Pada tahap menurun, pertanyaan strategisnya ialah apakah kemampuan itu diperbarui, dialihkan, dipertahankan sebagai pilihan, atau dihentikan.

Keputusan investasi harus memperhitungkan umur dan kecepatan perubahan kemampuan. Keahlian teknis yang cepat usang mungkin lebih baik dibangun melalui pembelajaran modular, kemitraan, serta perekrutan selektif daripada kurikulum panjang yang kaku. Pengetahuan keselamatan yang kritis perlu dipelihara melalui latihan berkala, pembelajaran insiden, serta standar kompetensi yang dapat diverifikasi. Kemampuan yang sangat terikat pada konteks organisasi memerlukan transfer melalui pengalaman kerja dan interaksi, sebab dokumen saja tidak cukup. Perbedaan ini memengaruhi anggaran, horizon manfaat, dan keputusan apakah kemampuan dikembangkan secara internal.

Portofolio investasi dapat dinilai dengan dua pertanyaan: seberapa penting kemampuan itu bagi strategi saat ini dan masa depan, dan seberapa cepat organisasi dapat memperolehnya jika diperlukan? Kemampuan yang penting namun lambat dibangun memerlukan pipeline, retensi pengetahuan, dan suksesi. Kemampuan yang penting tetapi mudah diakses dari mitra mungkin memerlukan tata kelola kontrak dan integrasi. Kemampuan yang nilainya belum pasti dapat diuji lewat proyek kecil sebelum komitmen besar. Logika portofolio ini menghindari perlakuan seragam terhadap semua keterampilan dan menjelaskan mengapa investasi tertentu harus dimulai sebelum kebutuhan tampak mendesak.

Keputusan berhenti berinvestasi juga memerlukan proses yang adil. Saat teknologi atau model layanan menggantikan tugas, pekerja terdampak perlu memperoleh informasi, kesempatan mempelajari peran baru, dan pilihan transisi yang layak. Pengetahuan yang selama ini menjadi basis pekerjaan tidak hilang hanya karena strategi berubah; sebagian dapat dipindahkan ke fungsi lain, digunakan untuk mengawasi sistem otomatis, atau memberi konteks pada desain layanan. Organisasi yang mengelola akhir siklus kapabilitas

secara bertanggung jawab dapat mempertahankan kepercayaan serta pengetahuan, sedangkan perubahan mendadak berisiko menghilangkan keduanya.

2.22 Budaya, identitas kerja, dan rutinitas

Budaya organisasi memengaruhi cara strategi dipahami dan dijalankan. Ia tampak dalam asumsi bersama, cerita tentang keberhasilan dan kegagalan, bahasa profesional, serta kebiasaan yang dianggap normal. Budaya tidak dapat dipindahkan hanya dengan slogan karena tumbuh melalui pengalaman dan konsekuensi yang berulang. Jika organisasi ingin belajar dari pelanggan tetapi pegawai yang membawa keluhan dianggap pembawa kabar buruk, pola lama lebih kuat daripada pesan baru. Untuk mengubah budaya, pemimpin perlu mengubah konteks kerja dan contoh perilaku yang mendapat dukungan: informasi yang dibuka, keputusan yang didengar, kesalahan yang dibahas, serta kontribusi yang diakui.

Identitas kerja penting dalam perubahan kapabilitas. Profesional sering bangga pada standar, keahlian, dan hubungan yang dibangun selama bertahun-tahun. Perubahan sistem dapat ditafsirkan sebagai pengakuan bahwa keahlian lama tidak lagi bernilai, meskipun maksud manajemen berbeda. Komunikasi perubahan harus menjelaskan apa yang tetap penting, apa yang berubah, dan bagaimana pengalaman yang ada dapat digunakan. Pekerja perlu dilibatkan dalam mendefinisikan praktik baru supaya bahasa dan standar operasional tidak terasa dipaksakan. Proses itu memerlukan waktu, terutama ketika perubahan memindahkan kewenangan atau mengubah penilaian atas pekerjaan.

Rutinitas adalah pola tindakan yang diulang dan dipahami oleh anggota organisasi. Rutinitas menghemat perhatian dan meningkatkan koordinasi, tetapi juga dapat mempertahankan kebiasaan yang tidak sesuai. Pembaruan memerlukan kemampuan melihat variasi, membandingkan hasil, dan mengubah langkah secara sadar. Pengembangan SDM dapat mendukungnya melalui diskusi setelah pekerjaan kritis, telaah kasus lintas unit, simulasi, atau standar kerja yang memberi ruang mencatat penyimpangan. Perubahan yang baik membedakan disiplin terhadap prinsip penting dari kepatuhan mekanis pada langkah yang kehilangan tujuan.

Budaya yang mendukung kapabilitas strategis tidak berarti semua orang selalu sepakat. Perbedaan pandangan memberi informasi tentang trade-off dan dampak yang belum diperhatikan. Yang penting ialah tersedia cara menyampaikan keberatan dengan aman, memutuskan berdasarkan peran dan bukti, serta menjelaskan alasan keputusan. Bila konflik disembunyikan, organisasi kehilangan pengetahuan; bila konflik tidak diselesaikan, pelaksanaan tertahan. Pemimpin menumbuhkan kualitas budaya melalui respons konkret terhadap perbedaan pendapat, bukan melalui pernyataan abstrak tentang keterbukaan.

2.23 Kemitraan, jaringan, dan kapabilitas di luar batas organisasi

Banyak kemampuan strategis tidak sepenuhnya berada di dalam satu organisasi. Pemasok, perguruan tinggi, komunitas profesi, perusahaan teknologi, lembaga pemerintah, dan pelanggan turut membentuk mutu serta kecepatan layanan. Kapabilitas jaringan muncul ketika pihak-pihak tersebut berbagi informasi dan mengoordinasikan pekerjaan dengan tujuan yang dapat dipahami. Strategi SDM perlu memasukkan keterampilan bekerja lintas batas: membangun relasi profesional, menegosiasikan standar, mengelola pengetahuan sensitif, dan menyelesaikan perbedaan kepentingan. Keterampilan itu kerap luput dari model kompetensi yang hanya berfokus pada jabatan internal.

Kemitraan mempercepat akses terhadap keahlian langka atau teknologi, tetapi menimbulkan risiko ketergantungan, kebocoran informasi, dan hilangnya kemampuan internal untuk menilai kualitas mitra. Organisasi perlu menentukan kemampuan mana yang harus tetap dimiliki agar ia dapat menjadi pembeli cerdas, mengintegrasikan hasil, dan menjaga kontinuitas. Jika seluruh pengetahuan kunci dialihkan, perusahaan mungkin kehilangan daya tawar dan sulit beralih. Sebaliknya, membangun semua kemampuan

sendiri dapat menghabiskan waktu dan menutup kesempatan kolaborasi. Pilihan membuat, membeli, meminjam, dan mencipta bersama harus dibahas sebagai keputusan strategi dan tata kelola.

Pengembangan kemampuan lintas organisasi memerlukan kesepahaman tentang siapa yang berhak memutuskan, bagaimana data dibagikan, standar layanan apa yang berlaku, dan bagaimana masalah dieskalasikan. Program belajar bersama dapat menyamakan bahasa dan prosedur, tetapi hubungan kerja nyata yang membangun kepercayaan. Pertemuan telaah kasus, penempatan sementara, proyek gabungan, dan forum teknis membantu pihak berbeda memahami kendala satu sama lain. Kontribusi mitra juga perlu dievaluasi: apakah kolaborasi meningkatkan kecepatan, mutu, pembelajaran, dan ketahanan, atau hanya menambah lapisan kontrak dan rapat.

Dalam layanan publik dan ekosistem daerah, kemampuan jejaring dapat menentukan hasil warga. Penanganan kesehatan, bencana, pendidikan vokasi, atau pengembangan usaha menuntut koordinasi pemerintah, penyedia layanan, komunitas, dan dunia usaha. Pengembangan SDM mencakup kemampuan merancang kesepakatan lintas lembaga, mengelola data dengan perlindungan tepat, dan berkomunikasi dengan masyarakat secara peka. Sistem penghargaan yang hanya mengakui capaian masing-masing instansi dapat mengurangi dorongan berbagi. Tata kelola kolaboratif menetapkan akuntabilitas bersama sekaligus menjaga kejelasan tanggung jawab individual.

2.24 Kapabilitas manajerial dan kepemimpinan lini

Kapabilitas organisasi bergantung pada kemampuan manajerial yang menghubungkan tujuan dengan kerja. Manajer lini menerjemahkan prioritas, menata beban, memberi umpan balik, menangani konflik, dan menentukan kapan prosedur perlu ditafsirkan. Mereka menjadi sumber pengalaman langsung tentang apakah kebijakan SDM dapat dijalankan. Program kepemimpinan perlu dikaitkan dengan masalah yang dihadapi manajer, bukan hanya model ideal. Keterampilan seperti percakapan kinerja, analisis data, perencanaan kerja, coaching, pengelolaan perubahan, dan pemberian ruang bersuara perlu dipraktikkan dengan kasus serta dukungan organisasi.

Manajer membutuhkan kejelasan ruang kewenangan. Mereka sulit mendukung eksperimen jika tidak tahu batas risiko dan konsekuensi ketika hasil awal belum sempurna. Kewenangan luas tanpa akuntabilitas pun dapat menghasilkan perlakuan tidak konsisten. Kerangka keputusan menetapkan prinsip, ambang eskalasi, dan informasi yang harus tersedia, sambil membiarkan penyesuaian lokal. Fungsi SDM dapat menyiapkan panduan dan forum kalibrasi agar fleksibilitas tidak berubah menjadi ketidakadilan. Pimpinan senior perlu meninjau apakah beban administrasi dan sasaran operasional memberi waktu cukup untuk membina orang.

Pipeline kepemimpinan adalah persoalan kapabilitas, bukan sekadar daftar calon pengganti. Organisasi perlu memastikan peran kritis memiliki beberapa orang yang siap atau sedang berkembang, calon memperoleh pengalaman relevan, dan kriteria promosi tidak menduplikasi bias masa lalu. Perencanaan suksesi menjaga pengetahuan saat pemimpin berpindah, menetapkan transisi, dan mencegah ketergantungan pada figur tunggal. Mobilitas lintas fungsi memperluas pemahaman organisasi, tetapi perlu disertai pengalihan tanggung jawab tertib agar peran sebelumnya tidak rapuh.

Kepemimpinan etis dan inklusif memperluas akses pada gagasan serta talenta yang beragam. Kesempatan berbicara tidak cukup jika pendapat tertentu selalu dianggap kurang kredibel atau kontribusi kelompok tertentu tidak terlihat dalam promosi. Manajer perlu memeriksa siapa yang memperoleh tugas menantang, dukungan sponsor, dan akses informasi. Data mobilitas serta pengalaman pekerja dapat menunjukkan pola, dengan perlindungan privasi wajar. Kesetaraan akses bukan hanya tuntutan keadilan; ia juga memperbesar kumpulan kemampuan untuk menghadapi perubahan strategi.

2.25 Perubahan struktur dan desain pekerjaan

Kapabilitas yang diperlukan dapat mendorong perubahan desain pekerjaan. Spesialisasi memungkinkan kedalaman keahlian dan efisiensi, sementara pekerjaan yang lebih luas dapat meningkatkan fleksibilitas dan pemahaman menyeluruh. Tidak ada satu desain tepat untuk semua tugas. Organisasi perlu menilai variasi permintaan, kebutuhan keselamatan, intensitas interaksi pelanggan, ketidakpastian, dan risiko kehilangan keahlian. Pekerjaan terlalu sempit dapat membatasi pembelajaran serta membuat proses rentan saat satu pekerja tidak hadir; pekerjaan terlalu luas dapat membebani perhatian dan menurunkan mutu. Analisis kerja membantu mencari keseimbangan berdasarkan bukti.

Pekerjaan lintas fungsi dapat membangun integrasi, tetapi memerlukan akuntabilitas jelas. Tim proyek, squad produk, atau kelompok perbaikan memberi kecepatan karena keputusan dibuat dekat dengan masalah. Namun struktur ganda membingungkan bila prioritas atasan fungsional berbeda dengan prioritas tim. Organisasi perlu mendefinisikan tujuan tim, hak keputusan, aturan alokasi waktu, dan cara menyelesaikan konflik. Pembelajaran tim harus mencakup kemampuan koordinasi, bukan hanya penguasaan konten. Ukuran kinerja juga perlu mengakui hasil bersama, kontribusi keahlian, serta keberlanjutan tugas rutin.

Pekerjaan jarak jauh dan hybrid mengubah cara pengetahuan berpindah. Pertemuan tatap muka yang berkurang dapat mengurangi pembelajaran informal bagi karyawan baru, sementara fleksibilitas lokasi memperluas akses pada tenaga ahli. Strategi SDM perlu menimbang kebutuhan kolaborasi, kerahasiaan, kesehatan, aksesibilitas, dan karakter tugas. Dokumentasi, pendampingan terjadwal, jam kolaborasi, dan teknologi komunikasi yang sesuai dapat mengurangi kehilangan konteks. Pengawasan digital berlebihan mungkin tampak memberi kontrol, tetapi dapat merusak kepercayaan dan mendorong perilaku berorientasi pada metrik permukaan.

Desain ulang kerja perlu melibatkan pekerja yang memahami urutan tugas dan titik rawan. Pekerja sering mengembangkan cara kompensasi informal saat alat atau prosedur tidak memadai. Menghapus cara tersebut tanpa memahami fungsinya dapat menimbulkan gangguan baru. Observasi kerja, pemetaan perjalanan pengguna, dan lokakarya perancangan bersama membantu mengungkap kebutuhan yang tak tertulis. Setelah perubahan, organisasi memantau mutu, beban kognitif, keselamatan, dan akses sumber daya serta menyediakan jalur bagi pekerja untuk melaporkan konsekuensi tak direncanakan.

2.26 Konteks Indonesia: keragaman wilayah, sektor, dan institusi

Penerapan kerangka strategi-kapabilitas di Indonesia perlu memperhitungkan keragaman wilayah dan sektor. Organisasi beroperasi dengan variasi infrastruktur, akses digital, pasar tenaga kerja, pendidikan, bahasa, aturan profesi, serta hubungan dengan komunitas. Kapabilitas yang dibutuhkan kantor pusat di kota besar tidak selalu sama dengan unit layanan di daerah kepulauan atau kawasan industri. Strategi terlalu terpusat dapat mengabaikan pengetahuan lokal; desentralisasi tanpa standar menciptakan mutu timpang. Desain yang tepat menggabungkan prinsip inti dengan kewenangan lokal yang jelas dan mekanisme berbagi praktik.

Perusahaan padat karya seperti manufaktur, pertanian, logistik, perhotelan, dan konstruksi perlu memperhatikan keselamatan, keterampilan teknis, produktivitas, serta akses pekerja pada pengembangan. Pekerja kontrak dan pemasok juga memengaruhi reputasi serta kesinambungan operasi. Program yang hanya menjangkau staf tetap kantor pusat tidak membangun kapabilitas menyeluruh. Organisasi perlu menetapkan standar kompetensi, pelatihan yang dapat diakses, perlindungan keselamatan, dan tanggung jawab mitra. Pemantauan rantai pasok manusiawi dan akuntabel membantu mengelola risiko serta menjaga mutu di luar batas formal perusahaan.

Dalam organisasi publik dan badan usaha milik negara, mandat layanan, kepatuhan, dan kepentingan publik berinteraksi dengan target kinerja. Pengembangan kemampuan harus menghindari pola pelatihan seragam

yang tidak menyentuh titik kemacetan layanan. Kapabilitas analisis kebijakan, pengadaan, pengelolaan aset, layanan warga, keamanan siber, dan pengawasan proyek mungkin memerlukan jalur belajar serta profesionalisasi khusus. Rotasi dapat memperluas perspektif, tetapi jika terlalu cepat tanpa alih pengetahuan, organisasi kehilangan kedalaman. Pemimpin perlu menyeimbangkan integritas prosedural dan kecakapan memecahkan masalah lintas unit.

Budaya kolektif dan relasi sosial dapat menjadi kekuatan koordinasi sekaligus tantangan. Jaringan informal membantu informasi tersebar dan gotong royong, tetapi dapat membuat keputusan bergantung pada kedekatan personal. Sistem SDM perlu mengakui pentingnya kepercayaan dan hubungan, sambil menjaga transparansi, merit, serta akses setara. Pemetaan kapabilitas dapat melibatkan wawancara dan observasi yang peka konteks, bukan hanya survei teknis. Konsep global tetap bermanfaat sebagai lensa, tetapi penerapannya perlu diuji terhadap realitas kerja dan aspirasi tenaga kerja Indonesia.

2.27 Analisis skenario dan kesiapan kemampuan

Perencanaan strategi menghadapi ketidakpastian. Analisis skenario membantu organisasi membayangkan beberapa keadaan masa depan yang masuk akal, bukan meramal satu angka. Skenario dapat menggabungkan perubahan regulasi, permintaan, teknologi, demografi, harga energi, atau akses talenta. Tim menanyakan kapabilitas apa yang diperlukan, kemampuan mana yang berguna lintas skenario, dan keputusan apa yang dapat ditunda sampai informasi lebih jelas. Kemampuan lintas skenario seperti belajar cepat, keamanan data, koordinasi mitra, atau pengelolaan perubahan layak dikembangkan karena bernilai meskipun masa depan berbeda dari perkiraan.

Pemetaan skenario menghubungkan strategi tenaga kerja dengan waktu. Keterampilan tertentu dapat dibangun bertahap, sementara kebutuhan mendesak memerlukan perekrutan atau kemitraan. Suksesi dan retensi pengetahuan menjadi kritis bila sejumlah ahli mendekati masa pensiun atau keluar. Organisasi dapat menetapkan indikator pemicu, seperti kenaikan permintaan kompetensi, perubahan aturan, atau waktu rekrutmen yang meningkat, lalu mengaitkannya dengan tindakan yang disepakati. Pendekatan ini menurunkan risiko keputusan panik dan memberi ruang menyesuaikan investasi saat sinyal baru muncul.

Skenario membantu melihat siapa yang terdampak. Otomasi dapat menciptakan peran baru sekaligus mengurangi kebutuhan tugas rutin; regulasi lingkungan dapat mengubah kompetensi operasi; perubahan pola pelanggan dapat memindahkan beban ke petugas layanan. Analisis yang hanya menghitung jumlah posisi gagal menangkap distribusi beban dan kesempatan. Tim menilai kelompok pekerjaan, wilayah, gender, pengalaman, dan akses belajar secara bertanggung jawab. Hasilnya dapat mendorong reskilling, dukungan transisi, atau pengembangan karier yang lebih adil serta dapat dilaksanakan.

Latihan skenario menjadi sarana belajar kepemimpinan. Manajer memainkan keputusan alokasi anggaran, perekrutan, dan pengembangan saat sumber daya terbatas, lalu melihat trade-off yang muncul. Latihan memperjelas nilai dan asumsi: apakah organisasi mempertahankan keahlian tertentu saat krisis, kapan menunda investasi, dan bagaimana menyeimbangkan layanan serta biaya. Skenario tidak menghasilkan keputusan otomatis, tetapi meningkatkan kualitas percakapan dengan menyatakan ketidakpastian secara terbuka dan menyiapkan opsi sebelum tekanan tiba.

2.28 Membaca bukti dan membangun kasus bisnis

Kasus bisnis untuk pengembangan kapabilitas perlu menjelaskan masalah, pilihan, biaya, manfaat yang diharapkan, risiko, serta alternatif. Ia tidak harus mengubah semua manfaat menjadi uang. Keselamatan, kepercayaan, kepatuhan, ketahanan operasi, dan pengalaman kerja dapat dinilai melalui ukuran berbeda. Namun manfaat nonfinansial perlu dijelaskan konkret, bukan sekadar disebut strategis. Pimpinan

membandingkan biaya membangun kemampuan dengan biaya kegagalan, ketergantungan pemasok, keterlambatan, atau kehilangan pelanggan. Estimasi menunjukkan asumsi dan kisaran ketidakpastian, bukan menyembunyikannya dalam angka tunggal.

Bukti eksternal seperti riset akademik dan praktik organisasi lain membantu menghasilkan hipotesis. Bukti internal menunjukkan apakah mekanisme bekerja dalam konteks sendiri. Keduanya saling melengkapi. Meta-analisis dapat menunjukkan kecenderungan rata-rata, tetapi efek pada satu organisasi tergantung implementasi, karakter pekerjaan, dan sistem lainnya. Studi kasus perusahaan terkenal memberi contoh, tetapi sulit memisahkan kontribusi praktik SDM dari teknologi, kepemimpinan, atau kondisi pasar. Pengelola bertanya apa yang dapat dipindahkan, apa yang hanya relevan di konteks sumber, dan bagaimana pengujian lokal dirancang.

Kasus bisnis mempertimbangkan biaya kesempatan. Waktu belajar tidak digunakan untuk tugas lain; perekrutan ahli dapat mengurangi anggaran proyek; perubahan sistem menuntut perhatian manajer. Mengabaikan biaya ini membuat rencana tidak realistis. Sebaliknya, memperlakukan biaya pembelajaran semata sebagai pengeluaran mengabaikan risiko menunda kemampuan. Keputusan membaik ketika pilihan dibandingkan dengan alternatif seperti pilot terarah, perekrutan terbatas, rotasi, kemitraan, atau perubahan proses, dan ketika organisasi menetapkan bukti untuk memperluas, mengubah, atau menghentikan investasi.

Komunikasi bukti harus mudah dipahami pembuat keputusan. Ringkasan dapat menampilkan prioritas, kesenjangan, pilihan, indikator, dan risiko, sedangkan lampiran menyimpan metode dan detail. Data dipecah secukupnya untuk menemukan variasi tanpa mengidentifikasi orang yang tidak perlu. Cerita kasus membantu angka menjadi nyata, tetapi tidak mewakili semua pekerja. Kombinasi data kuantitatif dan narasi terverifikasi memperjelas cara kerja sistem dan memberi pihak terdampak ruang mengoreksi tafsir manajemen.

2.29 Keterhubungan dengan pembelajaran sepanjang hayat

Strategi SDM berorientasi kapabilitas memandang pembelajaran sebagai perjalanan, bukan peristiwa. Kebutuhan belajar muncul saat seseorang memasuki peran, menjalankan tugas, menghadapi kasus baru, menerima umpan balik, dan berpindah pekerjaan. Organisasi dapat merancang jalur yang menggabungkan pendidikan formal, microlearning, praktik tersupervisi, rotasi, sertifikasi, dan refleksi. Jalur perlu mengakui kemampuan yang diperoleh melalui pengalaman dengan penilaian kredibel. Hal ini meningkatkan akses pekerja yang mungkin tidak memiliki waktu atau sumber daya untuk pendidikan panjang.

Pembelajaran sepanjang hayat menuntut individu mengelola karier dalam pekerjaan yang berubah. Namun tanggung jawab itu tidak dapat dialihkan seluruhnya kepada pekerja. Organisasi menentukan akses informasi, waktu belajar, dukungan biaya, peluang proyek, dan pengakuan kemampuan. Tanpa akses setara, ajakan meningkatkan diri menjadi tuntutan tambahan bagi kelompok dengan beban terbesar. Kebijakan pengembangan memeriksa siapa yang berpartisipasi dan mendapat manfaat karier, serta mengurangi hambatan seperti jadwal, lokasi, bahasa, dan tanggung jawab pengasuhan.

Pengakuan keterampilan dapat memperkuat mobilitas internal bila kompetensi diterjemahkan ke pekerjaan nyata. Peta kemampuan yang tertaut pada peluang proyek dan lowongan membantu organisasi melihat kapasitas belum termanfaatkan. Namun sistem profil digital harus memberi pekerja hak meninjau, memperbaiki, dan memahami penggunaan datanya. Keputusan otomatis berdasarkan profil tidak lengkap dapat mengunci seseorang dari kesempatan. Teknologi pembelajaran sebaiknya memperluas pilihan dan umpan balik, bukan mengubah perkembangan menjadi skor tunggal.

Keberhasilan pembelajaran sepanjang hayat tercermin pada kemampuan berpindah dan berkembang, bukan jumlah kursus yang dikumpulkan. Indikator dapat mencakup waktu menuju kompetensi, proporsi peluang yang diisi internal, penggunaan keterampilan baru, keberagaman akses, dan pengalaman pekerja terhadap dukungan. Ukuran tersebut ditafsirkan bersama konteks bisnis dan kondisi kerja. Organisasi juga perlu

menjaga ruang belajar bagi pekerja berpengalaman; pembaruan kemampuan bukan hanya agenda bagi lulusan baru atau talenta berpotensi tinggi.

2.30 Sintesis konseptual dan agenda tindakan

Sintesis bab ini dapat dirumuskan dalam lima pertanyaan terkait. Nilai apa yang hendak diciptakan dan bagi siapa? Pilihan strategis apa yang menentukan cara organisasi menciptakan nilai itu? Kapabilitas kolektif apa yang harus tersedia agar pekerjaan berjalan? Sistem SDM, teknologi, struktur, dan kepemimpinan apa yang membangun serta memungkinkan kemampuan digunakan? Bukti apa yang menunjukkan kemajuan, dampak, dan konsekuensi yang perlu dikoreksi? Pertanyaan ini membentuk alur yang dapat dipakai untuk menganalisis perusahaan, instansi publik, organisasi sosial, maupun unit bisnis.

Alur tersebut dapat diuji dengan membandingkan strategi formal, alokasi sumber daya, perilaku manajer, dan pengalaman pekerja. Jika keempatnya sejalan, organisasi berpeluang membangun sistem yang jelas. Jika tidak, ketidaksesuaian menjadi petunjuk titik perubahan. Strategi mungkin belum dikomunikasikan; indikator mengirim pesan berbeda; atau prioritas memang tidak realistis dengan sumber daya dan kompetensi tersedia. Diagnosis membantu manajer memutuskan apakah strategi, praktik, atau keduanya perlu diperbarui.

Agenda tindakan menggabungkan kemampuan jangka dekat dan masa depan. Prioritas jangka dekat menjaga kinerja inti, kualitas, dan keselamatan. Investasi masa depan membangun opsi serta mengurangi ketergantungan pada kemampuan cepat usang. Portofolio seimbang menghindari pilihan ekstrem: terus mengoptimalkan model lama atau mengejar teknologi baru tanpa kesiapan. Fungsi SDM menghubungkan kebutuhan peran dengan jalur belajar, suksesi, mobilitas, dan rancangan kerja, sementara pimpinan memastikan investasi dan keputusan operasi mendukung pembaruan.

Kapabilitas strategis merupakan hasil kerja manusia yang dikoordinasikan dengan alat, proses, pengetahuan, dan institusi. Ia tidak dibeli seketika dan tidak dijamin dengan mengumumkan program. Ia tumbuh ketika orang memiliki kemampuan, tujuan yang dipahami, dukungan untuk bertindak, kesempatan menerapkan pertimbangan, dan alasan berbagi pengetahuan. Ia bertahan ketika organisasi belajar dari hasil, memberi penghargaan adil, dan memperbarui sistem sebelum keberhasilan masa lalu menjadi hambatan. Dengan logika inilah strategi organisasi, strategi SDM, dan pengembangan SDM menjadi satu percakapan manajerial yang utuh.

Glossarium

Arsitektur SDM. Pola pengelolaan kelompok pekerjaan dan modal manusia berdasarkan kontribusi strategis serta kebutuhan kemampuan.

Keselarasan horizontal. Konsistensi dan saling dukung antarkebijakan serta praktik SDM.

Keselarasan vertikal. Kesesuaian arah sistem SDM dengan strategi, konteks, dan tujuan organisasi.

Kapabilitas. Kemampuan terorganisasi untuk menjalankan aktivitas dan menghasilkan hasil yang relevan secara andal.

Kapabilitas dinamis. Kemampuan memperbarui sumber daya dan rutinitas organisasi ketika lingkungan berubah.

Kapabilitas organisasi. Pola kolektif yang mengintegrasikan keterampilan, proses, teknologi, pengetahuan, dan koordinasi.

Komplementaritas. Keadaan ketika praktik atau sumber daya saling memperkuat sehingga nilai gabungannya meningkat.

Kompetensi. Kombinasi pengetahuan, keterampilan, penilaian, dan perilaku yang dibutuhkan dalam peran atau situasi.

Modal manusia. Pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan kapasitas yang dibawa orang ke dalam pekerjaan.

Pembelajaran organisasi. Proses menafsirkan pengalaman, menyebarkan pengetahuan, menguji asumsi, dan mengubah rutinitas.

Pemetaan kapabilitas. Proses mengidentifikasi kemampuan prioritas, tingkat kematangan, kesenjangan, dan pilihan pengembangannya.

Strategi. Pilihan terpadu tentang tujuan, ruang lingkup, alokasi sumber daya, dan cara menciptakan nilai.

Strategi SDM. Arah kebijakan dan sistem pengelolaan tenaga kerja untuk mendukung strategi dan kondisi kerja yang layak.

Sensing. Kegiatan membaca peluang, ancaman, dan perubahan yang relevan bagi organisasi.

Seizing. Kegiatan memilih peluang, mengambil keputusan, dan mengalokasikan sumber daya untuk menangkap nilai.

Transforming. Kegiatan mengubah aset, rutinitas, struktur, atau hubungan agar organisasi tetap sesuai.

Trade-off. Pilihan yang menerima prioritas tertentu dengan menyadari konsekuensi atau biaya pada tujuan lain.

VRIO. Lensa untuk menilai apakah sumber daya bernilai, langka, sulit ditiru, dan didukung organisasi.

Tenaga kerja strategis. Kelompok pekerjaan atau kemampuan yang kontribusinya sangat penting bagi pelaksanaan strategi.

Transfer pembelajaran. Penggunaan pengetahuan atau keterampilan yang dipelajari ke dalam pekerjaan dan situasi nyata.

Daftar pustaka

Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology, 60*, 451–474. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17(1)*, 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management, 45(6)*, 2498–2537. https://doi.org/10.1177/0149206318818718

Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the strength of the HRM system. *Academy of Management Review, 29(2)*, 203–221. https://doi.org/10.5465/amr.2004.12736076

Collins, C. J. (2021). Expanding the resource based view model of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management, 32(2)*, 331–358. https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1711442

Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review, 24(3)*, 522–537. https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202135

Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal, 39(4)*, 802–835. https://doi.org/10.5465/256713

Delery, J. E., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: Is the field going in circles? *Human Resource Management Journal, 27(1)*, 1–21. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12137

Garavan, T. N. (2007). A strategic perspective on human resource development. *Advances in Developing Human Resources, 9(1)*, 11–30. https://doi.org/10.1177/1523422306294492

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal, 55(6)*, 1264–1294. https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review, 24(1)*, 31–48. https://doi.org/10.5465/amr.1999.1580439

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management, 28(4)*, 517–543. https://doi.org/10.1177/014920630202800403

Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive, 1(3)*, 207–219. https://doi.org/10.5465/ame.1987.4275740

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal, 28(13)*, 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 18(7)*, 509–533. https://doi.org/10.1002/%28SICI%291097-0266%28199708%2918%3A7%3C509%3A%3AAID-SMJ882%3E3.0.CO%3B2-Z

Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *The International Journal of Human Resource Management, 5(2)*, 301–326. https://doi.org/10.1080/09585199400000020