



Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Professor of Management NUP: 9903252922

Professor Emeritus, IPB-University

Anggota MPR-RI, 1982-1987

Rector, Universitas Cenderawasih, Papua (1978-1988, dan
Rector, Kampus AGRO Manokwari sekarang Universitas Papua Manokwari
Coordinator, CIDA/DIKTI SFU Burnaby BC Canada 1988-1991
Rector, Universitas Kristen Krida Wacana, Jakarta (1991-2000)
Ketua, Dewan Guru Besar, IPB-University, Bogor (2005-2006)
AI - Data Analyst, dan Ketua, Senat Akademik, IBM-ASMI, Jakarta 2024-

© RudyCT Academic Series

rudyc75@gmail.com

25 April 2026

PERAN SDM DALAM PENGEMBANGAN ORGANISASI

Abstrak

Pengembangan organisasi atau *Organizational Development* (OD) merupakan proses perubahan yang terencana, sistematis, dan berbasis ilmu perilaku untuk meningkatkan efektivitas organisasi, kesehatan institusional, serta kemampuan beradaptasi dalam jangka panjang. Dalam konteks ini, fungsi Sumber Daya Manusia (SDM) tidak lagi dapat dipahami secara sempit sebagai unit administratif yang hanya mengurus rekrutmen, absensi, atau penggajian, melainkan sebagai aktor strategis yang ikut membentuk arah perubahan organisasi. Makalah ini membahas peran SDM dalam pengembangan organisasi secara komprehensif, meliputi perannya sebagai mitra strategis, agen perubahan, pengembang budaya, pengelola talenta, penguat pembelajaran organisasi, pengelola sistem kinerja, serta penjaga etika dan kesejahteraan kerja. Makalah ini juga menekankan bahwa kontribusi SDM dalam OD menjadi efektif bila ia mampu menghubungkan strategi organisasi dengan praktik manusia sehari-hari, membangun kesiapan berubah, memelihara *psychological safety*, dan memastikan bahwa perubahan tidak berhenti pada desain formal, tetapi benar-benar hidup dalam perilaku kerja. Pada akhirnya, SDM yang kuat dalam OD adalah SDM yang mampu menjembatani strategi, struktur, budaya, dan manusia secara simultan. ([Annual Reviews](#))

Kata kunci: *sumber daya manusia, pengembangan organisasi, organizational development, perubahan organisasi, strategic HRM, budaya organisasi, talent management*

Peran SDM dalam Pengembangan Organisasi

Pendahuluan

Dalam organisasi modern, perubahan bukan lagi peristiwa insidental, melainkan kondisi yang hampir permanen. Organisasi bisnis, rumah sakit, universitas, lembaga pemerintah, dan organisasi sosial menghadapi tekanan untuk berubah karena perkembangan teknologi, disrupsi model kerja, dinamika pasar tenaga kerja, tuntutan inovasi, serta perubahan nilai generasi pekerja. Dalam situasi seperti ini, organisasi tidak cukup hanya menyusun strategi; organisasi juga harus memiliki kemampuan untuk menerjemahkan strategi tersebut ke dalam proses, perilaku, budaya, dan sistem kerja yang baru. Inilah ruang utama dari *Organizational Development* atau OD, yaitu upaya perubahan yang terencana untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui pendekatan sistemik dan berbasis ilmu perilaku. ([DOI](#))

Pada masa lalu, fungsi SDM sering diposisikan sebagai bagian administratif yang berfokus pada urusan personalia: pencatatan pegawai, hubungan industrial, penggajian, dan kepatuhan prosedural. Namun perkembangan teori dan praktik manajemen menunjukkan bahwa SDM sesungguhnya memiliki hubungan langsung dengan kualitas perubahan organisasi. Bidang *strategic human resource management* (SHRM) berkembang justru karena organisasi menyadari bahwa keunggulan bersaing tidak hanya ditentukan oleh strategi produk atau modal finansial, tetapi juga oleh kualitas sistem SDM, kemampuan organisasi memobilisasi talenta, dan kecocokan antara strategi bisnis dengan pengelolaan manusia. Wright dan Ulrich menjelaskan bahwa kajian SHRM bergerak dari model konseptual

awal menuju perhatian yang lebih besar pada relasi antara sistem SDM dan kinerja organisasi. ([Annual Reviews](#))

Karena itu, ketika organisasi membicarakan OD, pertanyaan tentang peran SDM menjadi sangat penting. Siapa yang membantu membangun kesiapan berubah? Siapa yang menerjemahkan visi perubahan ke kompetensi dan perilaku kerja? Siapa yang menata sistem seleksi, pelatihan, penilaian kinerja, reward, komunikasi, dan kepemimpinan agar perubahan tidak berhenti pada slogan? Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan itu membawa kita pada satu kesimpulan: fungsi SDM adalah salah satu aktor sentral dalam pengembangan organisasi. Bahkan, dalam banyak kasus, SDM merupakan simpul yang menghubungkan strategi puncak dengan pengalaman kerja nyata para anggota organisasi. ([Taylor & Francis Online](#))

Makalah ini bertujuan menjelaskan secara utuh peran SDM dalam pengembangan organisasi. Pembahasan dimulai dari hakikat OD dan evolusi fungsi SDM, lalu bergerak pada peran-peran inti SDM dalam perubahan organisasi, termasuk sebagai mitra strategis, agen perubahan, pengembang budaya, pengelola talenta, penguat *employee voice*, pencipta lingkungan kerja yang aman secara psikologis, dan penjaga etika perubahan. Dengan demikian, makalah ini tidak sekadar melihat SDM sebagai fungsi pendukung, melainkan sebagai salah satu motor penggerak transformasi organisasi. ([DOI](#))

1. Hakikat Pengembangan Organisasi dan Posisi SDM

OD pada dasarnya merupakan pendekatan perubahan yang menekankan diagnosis, intervensi, pembelajaran, dan evaluasi secara berkelanjutan. Cummings dan Worley menempatkan OD sebagai proses yang memanfaatkan pengetahuan ilmu perilaku untuk membantu organisasi mengembangkan strategi, struktur, dan proses yang meningkatkan efektivitasnya. Ini berarti OD bukan hanya kegiatan pelatihan atau seminar perubahan, melainkan proses yang menyentuh sistem kerja secara menyeluruh. Dalam OD, perubahan tidak dipahami sekadar sebagai

pergantian prosedur, tetapi sebagai transformasi dalam hubungan antara tujuan organisasi, desain kerja, pola kepemimpinan, dan perilaku anggota organisasi. ([DOI](#))

Dari sudut pandang ini, posisi SDM menjadi sangat dekat dengan inti OD. Bila OD berbicara tentang perubahan perilaku kolektif, penguatan kapasitas organisasi, dan pembentukan budaya baru, maka hampir semua instrumen pelaksanaannya berada dalam ruang kerja SDM: rekrutmen, seleksi, pengembangan kompetensi, desain jabatan, sistem penilaian kinerja, komunikasi internal, hubungan kerja, pengembangan kepemimpinan, dan pembelajaran organisasi. Maka hubungan antara OD dan SDM bukanlah hubungan dua dunia yang terpisah, melainkan hubungan yang saling bertumpang tindih. Karena itulah literatur mutakhir bahkan secara eksplisit membahas kontribusi manajemen SDM dalam membantu organisasi mencapai fungsi strategisnya selama proses perubahan. ([Elgar Online](#))

Di banyak organisasi, kesalahan mendasar sering terjadi ketika OD diperlakukan sebagai proyek manajemen terpisah dari sistem SDM. Misalnya, organisasi mengumumkan visi perubahan budaya, tetapi sistem promosi tetap menghargai perilaku lama; atau organisasi berbicara tentang kolaborasi, tetapi sistem penilaian kinerja masih mendorong kompetisi individual yang sempit. Ketidaksinkronan seperti ini menjelaskan mengapa banyak program perubahan tampak megah di tingkat wacana, namun lemah dalam implementasi. Perubahan organisasi hanya akan berakar apabila sistem SDM ikut diubah agar sejalan dengan nilai, perilaku, dan kompetensi yang ingin dibangun. ([DOI](#))

Karena itu, dalam OD, SDM tidak dapat diposisikan semata-mata sebagai pelaksana administratif yang menerima keputusan dari atas. SDM harus menjadi bagian dari proses diagnosis, perancangan intervensi, pengukuran kesiapan berubah, pengelolaan komunikasi, dan evaluasi perubahan. Dalam bahasa yang lebih sederhana, bila OD adalah perjalanan perubahan organisasi, maka SDM adalah salah satu navigator utamanya. ([DOI](#))

2. Evolusi Peran SDM: Dari Personalia ke Mitra Strategis

Perubahan cara pandang terhadap SDM sangat penting untuk memahami kontribusinya pada OD. Literatur SHRM menunjukkan bahwa bidang ini berkembang dari pendekatan yang berfokus pada praktik individual menuju pemahaman yang lebih sistemik tentang bagaimana seperangkat praktik SDM bekerja sebagai suatu sistem yang memengaruhi kinerja organisasi. Wright dan McMahan telah meletakkan fondasi teoretis bahwa pengelolaan SDM harus dipahami dalam hubungan dengan strategi organisasi. Kemudian, Wright dan Ulrich menunjukkan bahwa perjalanan SHRM menekankan semakin pentingnya keterkaitan antara sistem SDM, fleksibilitas, *fit*, dan kinerja multilevel. ([DOI](#))

Dalam arus perkembangan ini, Dave Ulrich menjadi tokoh penting yang menggeser persepsi tentang SDM. Model peran HR yang populer menjelaskan bahwa SDM tidak cukup hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga harus menjadi *strategic partner*, *change agent*, *employee champion*, dan *administrative expert*. Beberapa ringkasan akademik atas model ini menunjukkan bahwa kontribusi strategis SDM justru terletak pada kemampuannya mengombinasikan berbagai peran tersebut. Dengan kata lain, SDM yang modern bukan sekadar efisien secara operasional, tetapi juga mampu membantu organisasi berubah, membela kepentingan manusia, dan mengaitkan praktik SDM dengan kebutuhan strategis organisasi. ([DOI](#))

Namun, perkembangan ini juga disertai kritik. Penelitian Kirkpatrick dan Hoque menunjukkan bahwa profesionalisasi SDM dan kehadiran praktisi SDM yang berkualifikasi memang terkait dengan adopsi *high performance work practices*, tetapi dampaknya terhadap hubungan antara praktik-praktik tersebut dan kinerja organisasi tidak otomatis transformasional. Artinya, keberadaan SDM yang “profesional” belum tentu dengan sendirinya menjadikan fungsi SDM benar-benar strategis. Ada jarak antara retorika “strategic partner” dan realitas pengaruh SDM dalam organisasi.

Kritik ini justru penting. Ia mengingatkan bahwa peran strategis SDM tidak tercapai hanya melalui perubahan nomenklatur, sertifikasi, atau restrukturisasi unit. Peran strategis harus diwujudkan dalam kapasitas nyata: kemampuan membaca konteks bisnis, menjalin relasi dengan pimpinan lini, memahami dinamika tenaga kerja, mengelola perubahan, serta mendesain sistem SDM yang relevan bagi strategi organisasi. Studi terbaru dari Jo, Chadwick, dan Han menegaskan bahwa nilai strategis fungsi HR bertumpu pada perspektif relasional, yakni kemampuan fungsi HR membangun hubungan yang memungkinkan pengaruh strategisnya terasa dalam organisasi. ([Wiley Online Library](#))

Dengan demikian, evolusi SDM menuju mitra strategis sesungguhnya adalah evolusi dari “pengelola administrasi pegawai” menjadi “arsitek kapasitas organisasi.” Dalam konteks OD, inilah fondasi yang paling penting. SDM harus mampu bergerak dari logika transaksi ke logika transformasi. ([DOI](#))

3. SDM sebagai Mitra Strategis dalam OD

Peran pertama SDM dalam pengembangan organisasi adalah sebagai mitra strategis. Artinya, SDM membantu organisasi menerjemahkan visi, strategi, dan agenda perubahan ke dalam desain manusia yang konkret. Bila organisasi ingin menjadi lebih inovatif, misalnya, maka fungsi SDM perlu meninjau ulang kompetensi apa yang harus dicari, perilaku apa yang harus dihargai, sistem pembelajaran apa yang harus dibangun, dan pola kepemimpinan seperti apa yang harus dikembangkan. Dengan kata lain, SDM menerjemahkan strategi abstrak menjadi arsitektur manusia yang operasional. ([Annual Reviews](#))

Dalam OD, peran strategis ini tampak pada kemampuan SDM menyelaraskan praktik dengan tujuan perubahan. Literatur tentang sistem HR menunjukkan bahwa efek HR tidak semata muncul dari praktik tunggal, tetapi dari sistem yang saling melengkapi. Boon, Den Hartog, dan Lepak menunjukkan bahwa riset semakin menekankan HR sebagai sistem, karena karyawan pada kenyataannya mengalami serangkaian praktik yang saling

terkait, bukan praktik tunggal yang berdiri sendiri. Mereka juga mencatat bahwa logika efektivitas HR sistem terletak pada sinergi antarkomponen, walaupun pemahaman kita tentang unsur "sistem" itu sendiri masih terus berkembang. Bagi praktik OD, temuan ini sangat penting: perubahan organisasi membutuhkan koherensi antarsistem SDM. ([DOI](#))

Sebagai contoh, organisasi tidak dapat berharap budaya kolaboratif tumbuh jika sistem rekrutmen masih memilih individu yang sangat kompetitif, pelatihan tidak mendukung kerja tim, promosi hanya diberikan pada "bintang individu," dan bonus tidak menghargai kontribusi lintas unit. Dalam kasus seperti itu, masalahnya bukan pada semangat pegawai semata, tetapi pada arsitektur sistem SDM yang tidak mendukung perubahan. Maka SDM sebagai mitra strategis harus memastikan bahwa seleksi, pelatihan, penilaian, reward, dan pengembangan karier bergerak ke arah yang selaras. ([DOI](#))

Di organisasi sektor publik atau pendidikan tinggi, peran ini tetap relevan. Ketika universitas ingin bergerak menuju kolaborasi riset, pembelajaran digital, dan layanan akademik yang lebih lincah, SDM tidak cukup hanya mengurus administrasi dosen dan tenaga kependidikan. SDM harus membantu membangun model kompetensi, skema pengembangan, dan sistem evaluasi yang cocok dengan agenda transformasi itu. Jadi, fungsi SDM menjadi strategis justru ketika ia mampu menjembatani bahasa manajemen puncak dengan realitas perilaku kerja sehari-hari. ([DOI](#))

4. SDM sebagai Agen Perubahan (*Change Agent*)

Peran kedua, dan mungkin paling dikenal dalam OD, adalah SDM sebagai agen perubahan. Peran ini berarti SDM membantu organisasi menyiapkan, menggerakkan, dan menstabilkan proses perubahan. Di sini SDM bukan hanya penyampai kebijakan, tetapi juga pembangun kesiapan berubah, fasilitator komunikasi, dan penjaga kesinambungan perubahan. Literatur klasik tentang *creating readiness for organizational change* menekankan bahwa kesiapan berubah merupakan kondisi psikologis dan sosial yang sangat menentukan penerimaan terhadap perubahan. Bila orang tidak

memahami urgensi perubahan, tidak percaya pada perubahan, atau tidak merasa mampu menjalaninya, resistensi akan meningkat. ([DOI](#))

Peran SDM dalam membangun kesiapan berubah menjadi sangat penting karena perubahan tidak pernah hanya bersifat struktural. Oreg, Vakola, dan Armenakis menunjukkan bahwa respons penerima perubahan mencakup dimensi kognitif, afektif, dan perilaku. Artinya, orang tidak menolak perubahan hanya karena malas, tetapi bisa karena bingung, cemas, merasa tidak dihargai, atau melihat perubahan itu tidak adil. Dalam situasi seperti ini, SDM perlu membantu organisasi memahami sumber resistensi, memetakan kelompok yang rentan, dan menyusun intervensi yang sesuai. Resistensi harus diperlakukan bukan hanya sebagai masalah, tetapi juga sebagai informasi penting tentang mutu desain perubahan. ([DOI](#))

Di sinilah fungsi SDM sebagai agen perubahan bekerja pada tiga tingkat. Pertama, tingkat komunikasi: SDM membantu menjelaskan apa yang berubah, mengapa berubah, dan apa dampaknya bagi pekerja. Kedua, tingkat kapabilitas: SDM memastikan orang memiliki keterampilan dan dukungan untuk menjalani perubahan. Ketiga, tingkat legitimasi: SDM menjaga agar proses perubahan dipandang adil dan manusiawi. Bila satu dari tiga tingkat ini lemah, perubahan akan mudah tergelincir menjadi proyek yang secara formal berjalan tetapi secara sosial ditolak. ([DOI](#))

Penelitian Kim dan Ryu tentang modal sosial departemen HR bahkan secara eksplisit menghubungkan peran agen perubahan HR dengan efektivitas fungsi HR. Ini menunjukkan bahwa SDM tidak menjadi agen perubahan yang efektif hanya karena mandat formal, tetapi karena memiliki jaringan relasi, kepercayaan, dan pengaruh yang memungkinkan perubahan dijalankan. Dengan demikian, agen perubahan yang berhasil bukan sekadar pembawa pesan, melainkan penghubung strategis antara manajemen, pimpinan lini, dan karyawan. ([Taylor & Francis Online](#))

5. SDM sebagai Arsitek Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah salah satu medan paling penting dalam OD, dan di sinilah SDM memiliki peran yang sangat besar. Budaya tidak berubah

hanya karena slogan baru ditempel di dinding kantor. Budaya berubah ketika praktik-praktik yang diulang setiap hari memberi sinyal baru tentang apa yang dihargai, apa yang ditoleransi, dan siapa yang diakui. Karena banyak dari praktik itu diatur, dipengaruhi, atau dimediasi oleh kebijakan SDM, maka SDM secara praktis adalah salah satu arsitek budaya organisasi.

[\(DOI\)](#)

Jika organisasi ingin membangun budaya pembelajaran, maka SDM perlu merancang sistem yang membuat belajar menjadi aktivitas yang dihargai. Jika organisasi ingin membangun budaya pelayanan, maka SDM perlu memasukkan orientasi pelayanan ke dalam seleksi, pelatihan, umpan balik, dan promosi. Jika organisasi ingin mengurangi budaya silo, maka SDM harus membantu mendesain KPI yang mendorong kolaborasi lintas unit. Tanpa itu, perubahan budaya akan tinggal menjadi kampanye komunikasi.

[\(DOI\)](#)

Peran SDM dalam budaya juga terkait dengan simbol dan konsistensi. Ketika SDM membantu menentukan kriteria promosi, rancangan pelatihan manajerial, atau sistem penghargaan, ia ikut menentukan perilaku apa yang memperoleh legitimasi. Maka dalam OD, SDM tidak netral. Ia dapat memperkuat budaya lama atau justru membantu membentuk budaya baru. Di banyak organisasi, budaya kerja keras, kolaborasi, inklusi, inovasi, dan integritas bertahan bukan karena semua orang sepakat secara verbal, tetapi karena sistem SDM terus-menerus menguatkannya. [\(DOI\)](#)

Contoh yang mudah dilihat adalah rumah sakit yang ingin membangun budaya keselamatan pasien. Budaya semacam itu tidak bisa lahir hanya dari arahan direktur. SDM perlu ikut mendesain orientasi pegawai baru, pelatihan *speaking up*, pengembangan kepala ruangan, sistem evaluasi perilaku keselamatan, dan mekanisme pembelajaran dari insiden. Dengan cara itu, budaya tidak lagi abstrak; ia menjadi kebiasaan kerja yang diinstitusikan melalui sistem SDM. [\(DOI\)](#)

6. SDM sebagai Pengelola Talenta dan Pengembang Kapasitas Organisasi

OD pada hakikatnya adalah upaya meningkatkan kapasitas organisasi. Karena itu, peran SDM sebagai pengembang talenta menjadi sangat sentral. Perubahan organisasi sering gagal bukan karena niatnya buruk, tetapi karena organisasi tidak memiliki kompetensi yang cukup untuk menjalankan model kerja baru. Di sinilah SDM hadir melalui *workforce planning*, pengembangan kompetensi, suksesi, manajemen talenta, dan desain pembelajaran. Tanpa penguatan talenta, OD mudah berubah menjadi beban tambahan yang dipikul oleh tenaga kerja yang sebenarnya belum siap. ([Annual Reviews](#))

Literatur SHRM memperlihatkan bahwa HR tidak lagi dilihat hanya sebagai pengelola tenaga kerja, tetapi sebagai pembentuk *human capital resources*. Perspektif ini penting karena organisasi berubah bukan hanya melalui struktur, tetapi melalui pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan relasional yang dimiliki orang-orang di dalamnya. Studi Jo, Chadwick, dan Han tentang nilai strategis fungsi HR juga menunjukkan bahwa relasi yang dibangun HR membantu organisasi menciptakan nilai melalui sumber daya manusia yang relevan secara strategis. Dengan kata lain, HR tidak hanya menyalurkan talenta; HR juga membantu membentuk talenta yang dibutuhkan masa depan organisasi. ([Wiley Online Library](#))

Dalam OD, pengelolaan talenta harus dilihat secara lebih luas daripada sekadar pelatihan formal. Ia mencakup identifikasi kompetensi masa depan, pengembangan pimpinan, pembelajaran lintas fungsi, *coaching*, rotasi, dan pembentukan jalur karier yang mendukung perubahan. Misalnya, organisasi yang sedang bertransformasi digital perlu memikirkan ulang kompetensi analitik, kolaborasi virtual, literasi data, dan kemampuan adaptif. Jika SDM tidak membaca arah perubahan ini lebih awal, organisasi akan tertinggal walaupun strategi transformasinya tampak meyakinkan. ([DOI](#))

Pada sektor pendidikan tinggi, hal yang sama berlaku. Ketika kampus ingin mengembangkan pembelajaran hibrida dan riset kolaboratif berbasis data, maka SDM perlu memikirkan pengembangan kompetensi dosen, kepemimpinan akademik, kemampuan administrasi digital, dan sistem

penghargaan bagi inovasi pengajaran. Dengan demikian, peran SDM dalam OD bukan hanya “mengisi jabatan,” tetapi membangun kapasitas organisasi agar strategi perubahan dapat benar-benar hidup. ([DOI](#))

7. SDM sebagai Pengelola Sistem Kinerja dan Penghargaan

Salah satu kontribusi paling konkret SDM dalam OD terletak pada desain sistem kinerja dan reward. Banyak perubahan organisasi gagal karena organisasi mengatakan satu hal tetapi mengukur hal lain. Bila organisasi ingin inovasi tetapi hanya menilai kepatuhan prosedural, orang akan memilih aman. Bila organisasi ingin kolaborasi tetapi bonus hanya berbasis capaian individual, orang akan tetap mempertahankan silo. Maka sistem kinerja menjadi alat yang sangat menentukan apakah perubahan organisasi sungguh diperkuat atau justru dibatalkan oleh mekanisme evaluasi internal. ([DOI](#))

Penelitian tentang HR systems menunjukkan bahwa efek SDM muncul melalui konfigurasi praktik yang saling menguatkan. Sistem penilaian kinerja, reward, pengembangan, dan komunikasi harus dirancang sebagai satu paket perubahan. Di sini SDM berperan bukan sekadar menjaga keteraturan evaluasi tahunan, melainkan memastikan bahwa indikator, umpan balik, dan konsekuensi yang melekat pada kinerja benar-benar konsisten dengan arah OD. Ini juga berarti SDM harus berani meninjau ulang KPI yang usang, skema insentif yang kontraproduktif, dan budaya evaluasi yang hanya menekankan kepatuhan jangka pendek. ([DOI](#))

Aspek lain yang penting adalah keadilan. Sistem kinerja yang dianggap tidak adil akan merusak legitimasi perubahan. Dalam banyak organisasi, resistensi terhadap transformasi sebenarnya bukan karena orang menolak visi perubahan, tetapi karena mereka tidak percaya bahwa sistem penilaiannya fair. Oleh karena itu, SDM dalam OD harus menjaga keseimbangan antara akuntabilitas dan keadilan: kinerja harus diukur dengan jelas, tetapi proses evaluasinya juga harus transparan, dapat dijelaskan, dan tidak memperlakukan martabat individu. ([DOI](#))

Dalam bahasa praktis, peran SDM di sini adalah menghubungkan “apa yang ingin dicapai organisasi” dengan “perilaku apa yang harus muncul sehari-hari.” Dan penghubung terkuatnya adalah sistem kinerja dan penghargaan. ([DOI](#))

8. SDM sebagai Penguat Employee Engagement, Voice, dan Psychological Safety

OD tidak akan hidup tanpa keterlibatan karyawan. Strategi perubahan yang dirancang dengan sangat rapi pun dapat kehilangan tenaga bila orang-orang di dalam organisasi merasa tidak didengar, tidak aman, atau tidak memiliki suara. Dalam hal ini, fungsi SDM memegang peran penting dalam membangun *employee engagement* dan *employee voice*. Riset kontemporer menunjukkan bahwa praktik HR yang tepat dapat mendorong suara karyawan yang promotif, inovasi organisasi, dan perilaku kerja yang lebih proaktif. ([DOI](#))

Keterlibatan karyawan tidak hanya berarti orang tampak antusias. Keterlibatan yang sehat berarti karyawan memahami arah organisasi, merasa pekerjaannya bermakna, dan memiliki ruang untuk menyumbangkan ide. Dalam OD, SDM dapat membantu membangun hal ini melalui survei iklim, forum dialog, mekanisme umpan balik, pelatihan manajer lini, dan praktik komunikasi internal yang jujur. Jika fungsi SDM hanya menyampaikan informasi satu arah tanpa membangun kanal dialog, maka perubahan mudah dipersepsi sebagai proyek elit. ([Wiley Online Library](#))

Sangat penting pula peran SDM dalam *psychological safety*. Penelitian Amy Edmondson menunjukkan bahwa *psychological safety* adalah keyakinan bersama bahwa tim aman untuk mengambil risiko interpersonal, dan bahwa kondisi ini berhubungan dengan perilaku belajar serta kinerja tim. Dalam konteks OD, maknanya sangat jelas: orang akan lebih siap berubah ketika mereka merasa aman untuk bertanya, mencoba, mengakui kesalahan, dan memberi masukan tanpa takut dipermalukan. SDM dapat memperkuat kondisi ini melalui pelatihan kepemimpinan, kebijakan

penanganan kesalahan yang adil, dan desain forum refleksi yang tidak menghukum keterbukaan. ([DOI](#))

Bayangkan organisasi yang sedang menerapkan sistem digital baru. Bila pegawai takut dianggap tidak kompeten saat bertanya, mereka akan menyembunyikan kesulitan. Bila supervisor mudah menyalahkan, kesalahan kecil akan ditutup-tutupi. Dalam situasi seperti itu, kegagalan implementasi sering dianggap masalah teknologi, padahal akar masalahnya adalah rendahnya rasa aman psikologis. Karena itu, SDM dalam OD harus menjadi penguat lingkungan kerja yang memungkinkan pembelajaran bersama. ([DOI](#))

9. SDM sebagai Penjaga Etika, Keadilan, dan Kesejahteraan

Perubahan organisasi selalu memiliki dimensi etika. Ia menyentuh kepentingan, identitas, beban kerja, peluang karier, bahkan harga diri karyawan. Oleh sebab itu, fungsi SDM dalam OD juga harus dipahami sebagai penjaga etika perubahan. SDM perlu memastikan bahwa perubahan tidak dijalankan dengan cara yang manipulatif, tidak transparan, atau merendahkan martabat manusia. Ini mencakup bagaimana informasi disampaikan, bagaimana konsultasi dilakukan, bagaimana keputusan sulit dijelaskan, dan bagaimana dukungan transisi diberikan kepada pihak yang terdampak.

Dimensi etika ini makin penting pada era kerja yang cepat berubah. Diskursus HR kontemporer menunjukkan bahwa kontribusi HR ke depan semakin terkait dengan *outside-in value creation*, kapabilitas organisasi, budaya, dan kualitas pengalaman kerja. Artinya, HR yang baik bukan hanya HR yang efisien, tetapi HR yang membantu organisasi tumbuh tanpa mengorbankan legitimasi sosial dan kesejahteraan manusianya. Bahkan pembahasan tentang *sustainable HRM* menekankan perlunya kualitas relasi kerja, kontrak psikologis yang sehat, dan keberlanjutan manusia dalam organisasi. ([DOI](#))

Dalam praktik OD, ini berarti SDM perlu peka terhadap kelelahan perubahan, beban emosional, dan ketimpangan dampak antar-kelompok.

Restrukturisasi, digitalisasi, atau penataan ulang proses kerja mungkin secara strategis masuk akal, tetapi bila tidak dikelola secara manusiawi akan melahirkan sinisme jangka panjang. Peran SDM bukan untuk melunakkan semua keputusan sulit, melainkan memastikan bahwa keputusan sulit itu tetap dijalankan dengan keadilan prosedural, penghormatan interpersonal, dan dukungan yang memadai. (DOI)

Dalam organisasi pendidikan, pemerintahan, atau rumah sakit, sensitivitas etis ini bahkan lebih penting, karena perubahan bukan hanya berdampak pada karyawan tetapi juga pada publik yang dilayani. Karena itu, SDM dalam OD seharusnya tidak hanya bertanya "bagaimana membuat perubahan terlaksana," tetapi juga "bagaimana membuat perubahan terlaksana dengan benar." (DOI)

10. SDM, Transformasi Digital, dan Pengembangan Organisasi Masa Kini

Pada era digital, peran SDM dalam OD menjadi makin kompleks. Teknologi mengubah cara organisasi merekrut, melatih, memonitor, dan berkolaborasi. Namun teknologi tidak otomatis menghasilkan pengembangan organisasi. Justru pada saat teknologi masuk, organisasi semakin membutuhkan fungsi SDM yang mampu membantu manusia beradaptasi. Literatur tentang transformasi HR menegaskan bahwa dua peran strategis HR yang paling sulit diwujudkan justru tetap peran sebagai mitra bisnis dan agen perubahan. Ini menunjukkan bahwa digitalisasi tidak menghapus kebutuhan akan peran manusiawi HR; sebaliknya, ia memperbesar kebutuhan tersebut. (DOI)

Dalam konteks OD, digitalisasi menuntut SDM melakukan setidaknya empat hal. Pertama, mengembangkan kompetensi digital dan analitik. Kedua, menata ulang pengalaman kerja agar kolaborasi tidak terhambat oleh kerja hibrida. Ketiga, menjaga komunikasi dan engagement di tengah meningkatnya mediasi teknologi. Keempat, memastikan bahwa penggunaan data dalam HR tetap etis dan tidak mereduksi manusia menjadi sekadar angka. Bila empat hal ini diabaikan, transformasi digital

hanya akan menghasilkan otomatisasi tanpa perkembangan organisasi yang sesungguhnya. ([DOI](#))

SDM juga perlu memanfaatkan data secara lebih cerdas dalam OD. Namun penggunaan data harus tetap dikaitkan dengan konteks manusia. Kajian sistem HR menegaskan bahwa tanpa pengukuran yang jelas dan teori yang kokoh, temuan empiris dapat menyesatkan. Ini berlaku pula dalam HR analytics. Organisasi tidak cukup hanya mengumpulkan dashboard turnover, engagement, atau learning hours; SDM harus mampu menafsirkan data itu dalam hubungannya dengan strategi, budaya, dan perilaku perubahan. Data harus dipakai untuk memperkaya diagnosis, bukan menggantikannya. ([DOI](#))

Dengan demikian, transformasi digital tidak mengurangi pentingnya SDM dalam OD. Sebaliknya, ia menuntut SDM menjadi lebih strategis, lebih analitis, dan sekaligus lebih manusiawi. ([DOI](#))

11. Tantangan Nyata SDM dalam Menjalankan OD

Walaupun peran SDM dalam OD sangat strategis, pelaksanaannya di lapangan tidak mudah. Tantangan pertama adalah legitimasi. Banyak fungsi SDM masih dipersepsi sebagai unit pendukung administratif, bukan mitra strategis. Penelitian tentang profesionalisasi HR menunjukkan bahwa meskipun kualifikasi dan sertifikasi meningkat, pengaruh strategis SDM dalam organisasi tidak otomatis menguat. Ini berarti SDM perlu terus membangun kredibilitasnya, bukan hanya melalui sertifikasi, tetapi melalui kontribusi nyata terhadap keputusan dan hasil organisasi.

Tantangan kedua adalah keterputusan dengan pimpinan lini. Banyak kebijakan SDM dirancang dengan baik tetapi gagal di level implementasi karena manajer lini tidak merasa memiliki. Dalam kenyataannya, karyawan mengalami praktik HR terutama melalui interaksi dengan atasan langsung. Karena itu, keberhasilan OD sangat bergantung pada kemampuan SDM membangun kemitraan dengan manajer lini. Bila hubungan ini lemah, perubahan akan kehilangan daya dorong operasional. ([Wiley Online Library](#))

Tantangan ketiga adalah kecenderungan organisasi menginginkan hasil perubahan yang cepat. OD membutuhkan waktu, diagnosis, percakapan, dan pembelajaran. Namun tekanan bisnis sering membuat SDM didorong untuk meluncurkan inisiatif cepat tanpa fondasi sosial yang cukup. Akibatnya, program tampak bergerak, tetapi tidak menumbuhkan perubahan perilaku yang mendalam. Di sini SDM memerlukan keberanian profesional untuk mengingatkan bahwa perubahan manusia tidak dapat sepenuhnya diperlakukan seperti perubahan mesin. ([DOI](#))

Tantangan keempat adalah kompleksitas keseimbangan peran. SDM harus menjaga kepatuhan, tetapi juga inovasi; membela kepentingan karyawan, tetapi juga kebutuhan organisasi; menjaga efisiensi, tetapi juga pembelajaran; mengelola data, tetapi juga relasi. Ketegangan inilah yang membuat peran SDM dalam OD sulit, tetapi sekaligus penting. SDM bukan sekadar pelaksana perintah; ia adalah pengelola paradoks organisasi. ([DOI](#))

12. Ilustrasi Kasus Naratif

Bayangkan sebuah rumah sakit pendidikan yang ingin memperbaiki koordinasi antarunit, mempercepat layanan, dan memperkuat budaya keselamatan pasien. Direksi meluncurkan agenda transformasi dan membentuk tim perubahan. Bila SDM diposisikan hanya sebagai unit administrasi, kemungkinan kontribusinya terbatas pada penjadwalan pelatihan dan pencatatan kehadiran. Namun bila SDM berperan penuh dalam OD, maka ia akan terlibat sejak awal: membantu memetakan kompetensi yang dibutuhkan, mengidentifikasi sumber resistensi, merancang pelatihan kepala unit, memperbaiki sistem penilaian perilaku kerja, membangun forum umpan balik, dan memastikan bahwa orientasi pegawai baru menanamkan budaya keselamatan. Dalam skenario seperti ini, SDM bukan pelengkap, melainkan salah satu mesin penggerak perubahan organisasi. ([DOI](#))

Contoh lain dapat diambil dari universitas yang ingin bergerak menuju budaya kerja kolaboratif dan inovatif. Rektor mungkin memiliki visi yang bagus, tetapi tanpa campur tangan SDM, dosen dan tenaga kependidikan

tetap terikat pada sistem lama. SDM dapat membantu dengan membangun model kompetensi untuk kepemimpinan akademik, mendorong pelatihan pembelajaran digital, mengembangkan sistem evaluasi yang menghargai kolaborasi lintas prodi, dan membuka kanal *voice* bagi dosen muda serta tenaga administrasi. Dalam proses itu, SDM juga membantu menjaga rasa aman psikologis agar inovasi tidak langsung dimatikan oleh budaya senioritas. Di sini tampak jelas bahwa SDM bekerja sebagai penghubung antara strategi, struktur, budaya, dan manusia. ([DOI](#))

Kedua ilustrasi tersebut menunjukkan bahwa pengembangan organisasi bukanlah tugas yang dapat diserahkan hanya kepada pimpinan puncak. Ia memerlukan fungsi SDM yang kuat, reflektif, dan strategis. Tanpa itu, perubahan organisasi akan mudah jatuh menjadi agenda struktural yang miskin daya sosial. ([Wiley Online Library](#))

Penutup

Peran SDM dalam pengembangan organisasi bersifat fundamental. SDM tidak lagi dapat dipahami hanya sebagai pengelola administrasi ketenagakerjaan, tetapi harus dilihat sebagai mitra strategis yang membantu organisasi membaca kebutuhan perubahan, merancang arsitektur manusia, membangun kesiapan berubah, memperkuat budaya, mengembangkan talenta, mengelola sistem kinerja, memelihara keterlibatan karyawan, dan menjaga legitimasi etis dari proses perubahan. Dalam pengertian ini, SDM adalah salah satu simpul utama yang menghubungkan strategi organisasi dengan perilaku kolektif sehari-hari. ([Annual Reviews](#))

Makalah ini menunjukkan bahwa keberhasilan OD sangat ditentukan oleh kemampuan SDM berpikir sistemik. SDM yang efektif tidak bekerja secara terpisah-pisah antara rekrutmen, pelatihan, penilaian, dan budaya, tetapi melihat semuanya sebagai satu sistem yang harus selaras dengan tujuan organisasi. Ia juga memahami bahwa perubahan tidak cukup dibangun dengan prosedur, melainkan harus ditopang oleh komunikasi, kepercayaan, *psychological safety*, dan rasa keadilan. Karena itu, semakin

kompleks dunia organisasi, semakin besar pula kebutuhan akan fungsi SDM yang matang secara strategis dan peka secara manusiawi. (DOI)

Pada akhirnya, peran SDM dalam pengembangan organisasi dapat diringkas dalam satu gagasan inti: SDM adalah pengelola manusia, tetapi juga pembentuk kapasitas organisasi. Ia bukan hanya mengurus orang yang ada hari ini, melainkan membantu organisasi menyiapkan diri untuk masa depan. Dan justru di situlah letak kontribusinya yang paling penting dalam OD. (DOI)

Glosarium

Change agent

Pihak yang membantu organisasi menyiapkan, mendorong, dan menstabilkan proses perubahan.

Employee engagement

Tingkat keterikatan psikologis, emosional, dan perilaku karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya.

Employee voice

Kemauan dan kesempatan karyawan untuk menyampaikan ide, kritik, atau saran demi perbaikan organisasi.

High-performance work practices (HPWPs)

Sekelompok praktik SDM yang dirancang untuk meningkatkan kinerja, komitmen, dan kemampuan karyawan.

Human capital

Nilai ekonomi dan strategis yang melekat pada pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan kapasitas manusia.

Organizational Development (OD)

Proses perubahan terencana berbasis ilmu perilaku untuk meningkatkan efektivitas dan kesehatan organisasi.

Psychological safety

Kondisi ketika anggota tim merasa aman untuk berbicara, bertanya, mengakui kesalahan, dan mencoba hal baru tanpa takut dipermalukan.

Readiness to change

Tingkat kesiapan psikologis dan organisasional untuk menerima dan menjalankan perubahan.

Strategic HRM (SHRM)

Pendekatan pengelolaan SDM yang diselaraskan secara langsung dengan strategi dan tujuan organisasi.

Talent management

Serangkaian praktik untuk menarik, mengembangkan, mempertahankan, dan menempatkan orang-orang yang berpotensi memberi kontribusi strategis.

Referensi (APA 7)

Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681–703.
<https://doi.org/10.1177/001872679304600601>

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>

Caldwell, C. (2025). Organizational development and the human resource management role. In *Elgar Encyclopedia of Organizational Development*. Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781035357383.00019>

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2025). *Organization development and change* (12th ed.). Cengage.

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
<https://doi.org/10.2307/2666999>

Jo, J., Chadwick, C., & Han, J. H. (2024). How the human resource (HR) function adds strategic value: A relational perspective of the HR function. *Human Resource Management*, 63(1), 3–22.
<https://doi.org/10.1002/hrm.22184>

Kim, S., & Ryu, S. (2011). Social capital of the HR department, HR's change agent role, and HR effectiveness: Evidence from South Korean firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1638–1653.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2011.565649>

Kirkpatrick, I., & Hoque, K. (2022). Human resource professionals and the adoption and effectiveness of high-performance work practices. *Human Resource Management Journal*, 32(2), 261–282.
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12403>

Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524.
<https://doi.org/10.1177/0021886310396550>

Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>

Wright, P. M., & Ulrich, M. D. (2017). A road well traveled: The past, present, and future journey of strategic human resource management. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 45–65.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113052>

Copilot for this article: ChatGPT 5.4. Thinking (2026). Access date: 16 April 2026. Author's account ([Rudy C Tarumingkeng](#))

<https://chatgpt.com/c/69e1bdab-7830-839a-ace2-c431c49ba5e2>