



Budaya Organisasi sebagai Faktor Penentu dalam Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik

Astuti Wulan Cahyani^{1*}, Yussy Ayu Maharani², Febrian Dwi Janarko³ Dyah Eka Pratiwi⁴
Titan Yogeswara⁵

^{1,2,3,4,5} Universitas Siber Asia, Indonesia

*Corresponding author: yussymhrn@gmail.com

ARTICLE INFO

Kata Kunci

Budaya Organisasi
Sumber Daya
Manusia
Kinerja Organisasi

Article history

Received: 15 September
2025

Revised: 30 October 2025

Accepted: 20 November
2025

Available online: 13
Februari 2026

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran budaya organisasi sebagai faktor penentu dalam implementasi manajemen sumber daya manusia strategik (MSDM strategik). Dalam era persaingan global dan perubahan lingkungan bisnis yang dinamis, organisasi dituntut untuk mengelola sumber daya manusia secara strategis agar selaras dengan visi, misi, dan tujuan jangka panjang perusahaan. Namun, keberhasilan implementasi MSDM strategik tidak hanya ditentukan oleh perumusan kebijakan dan sistem formal, melainkan juga oleh budaya organisasi yang menjadi landasan nilai dan perilaku kerja anggota organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif untuk menggali secara mendalam bagaimana budaya organisasi memengaruhi proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kebijakan MSDM strategik. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi terhadap pimpinan serta karyawan yang terlibat dalam pengelolaan SDM. Analisis data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan secara sistematis guna mengidentifikasi pola hubungan antara budaya organisasi dan efektivitas implementasi MSDM strategik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat, adaptif, dan berorientasi pada kinerja berperan signifikan dalam mendukung implementasi MSDM strategik. Nilai-nilai seperti profesionalisme, integritas, kolaborasi, dan orientasi pada hasil mendorong konsistensi dalam pelaksanaan kebijakan SDM, mulai dari rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, hingga pengembangan karier.

Pendahuluan

Perkembangan lingkungan bisnis global dalam lima tahun terakhir menunjukkan dinamika yang semakin kompleks, ditandai dengan disrupsi teknologi, transformasi digital, ketidakpastian ekonomi global, serta perubahan pola kerja pascapandemi. Organisasi tidak lagi hanya dituntut untuk efisien, tetapi juga adaptif, inovatif, dan responsif terhadap perubahan. Dalam konteks tersebut, sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor strategis yang menentukan daya saing organisasi. Pengelolaan SDM tidak dapat lagi dilakukan secara administratif dan rutin, melainkan harus diintegrasikan secara strategis dengan arah dan tujuan organisasi. Konsep manajemen sumber daya manusia strategik (MSDM strategik) menekankan pentingnya penyelarasan kebijakan dan praktik SDM dengan strategi bisnis guna mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Armstrong, 2020). MSDM strategik memandang SDM sebagai aset organisasi yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan. Oleh karena itu, perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, serta sistem kompensasi harus dirancang untuk mendukung pencapaian visi dan misi organisasi. Namun demikian, implementasi MSDM strategik sering kali menghadapi tantangan dalam praktiknya. Banyak organisasi telah merumuskan strategi SDM secara formal, tetapi belum mampu mengimplementasikannya secara efektif karena kurangnya dukungan internal, resistensi karyawan, atau ketidaksesuaian antara nilai-nilai organisasi dan kebijakan yang diterapkan (Dessler, 2020).

Salah satu faktor yang berperan penting dalam keberhasilan implementasi MSDM strategik adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, norma, dan asumsi dasar yang dianut bersama oleh anggota organisasi serta menjadi pedoman dalam berperilaku dan mengambil keputusan. Budaya tidak hanya membentuk identitas organisasi, tetapi juga memengaruhi cara kerja, pola komunikasi, dan tingkat komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2021). Dalam konteks strategik, budaya organisasi dapat menjadi penguat (enabler) atau justru penghambat (barrier) dalam pelaksanaan kebijakan SDM. Periode 2020–2025 memperlihatkan bahwa organisasi yang memiliki budaya adaptif dan berorientasi pada pembelajaran cenderung lebih mampu bertahan dan berkembang di tengah perubahan. Transformasi digital yang masif menuntut perubahan pola kerja, peningkatan kompetensi, serta penguatan kolaborasi lintas fungsi. Tanpa budaya yang mendukung inovasi dan pembelajaran berkelanjutan, strategi pengembangan SDM sulit diimplementasikan secara optimal (Noe, 2021). Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki peran sentral dalam menciptakan lingkungan yang kondusif bagi implementasi MSDM strategik.

Selain itu, konsep human capital semakin menegaskan pentingnya integrasi antara strategi bisnis dan pengelolaan SDM. Organisasi modern menyadari bahwa keberhasilan strategi korporasi sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan, keterlibatan

karyawan (employee engagement), dan keselarasan nilai individu dengan nilai organisasi. Budaya organisasi yang kuat mampu membangun komitmen dan loyalitas, sehingga karyawan tidak hanya bekerja untuk memenuhi kewajiban formal, tetapi juga berkontribusi secara proaktif terhadap pencapaian tujuan strategis (Mathis et al., 2021). Dalam praktiknya, implementasi MSDM strategik melibatkan berbagai kebijakan seperti talent management, succession planning, performance management system, dan reward system yang berbasis kinerja. Kebijakan-kebijakan tersebut memerlukan dukungan budaya yang menekankan transparansi, akuntabilitas, profesionalisme, dan orientasi pada hasil. Tanpa budaya yang mendukung, kebijakan strategik sering kali hanya menjadi dokumen formal yang tidak diinternalisasi oleh seluruh anggota organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi harus dipahami sebagai fondasi yang menopang keberhasilan strategi SDM (Armstrong & Taylor, 2020).

Fenomena lain yang muncul dalam kurun waktu 2020–2025 adalah meningkatnya perhatian terhadap nilai-nilai keberlanjutan (sustainability), inklusivitas, dan kesejahteraan karyawan. Organisasi dituntut untuk tidak hanya berorientasi pada profit, tetapi juga memperhatikan aspek sosial dan lingkungan. MSDM strategik berperan dalam memastikan bahwa nilai-nilai tersebut terintegrasi dalam praktik pengelolaan SDM. Namun integrasi tersebut hanya dapat berjalan efektif apabila budaya organisasi mendukung prinsip etika, tanggung jawab sosial, dan keberagaman (Cascio & Boudreau, 2021). Di sisi lain, perkembangan teknologi informasi telah mengubah cara organisasi mengelola SDM. Sistem informasi SDM, analitik data, dan kecerdasan buatan mulai digunakan untuk meningkatkan efisiensi dan akurasi dalam pengambilan keputusan. Transformasi ini memerlukan perubahan pola pikir dan kesiapan budaya organisasi dalam menerima inovasi. Budaya yang kaku dan resistif terhadap perubahan akan menghambat implementasi teknologi dalam MSDM strategik (Stone et al., 2020). Dengan demikian, budaya organisasi berfungsi sebagai katalis dalam proses transformasi manajemen SDM.

Berbagai penelitian terbaru juga menunjukkan bahwa keselarasan antara budaya organisasi dan strategi SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Budaya yang mendukung kolaborasi, komunikasi terbuka, dan pemberdayaan karyawan mampu meningkatkan efektivitas pelaksanaan strategi SDM serta mendorong peningkatan produktivitas dan inovasi (Albrecht et al., 2022). Hal ini menegaskan bahwa budaya organisasi bukan sekadar aspek simbolik, melainkan elemen strategis yang berdampak langsung pada pencapaian tujuan organisasi. Namun demikian, tidak semua organisasi memiliki budaya yang selaras dengan strategi SDM yang dirancang. Ketidaksesuaian antara nilai-nilai yang dianut dengan kebijakan yang diterapkan dapat menimbulkan konflik, rendahnya motivasi, serta resistensi terhadap perubahan. Oleh karena itu, diperlukan pemahaman mendalam mengenai bagaimana budaya organisasi berperan sebagai faktor penentu dalam implementasi MSDM strategik. Penelitian ini

menjadi penting untuk mengkaji hubungan tersebut secara komprehensif, khususnya dalam konteks dinamika organisasi periode 2020–2025.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan implementasi manajemen sumber daya manusia strategik tidak hanya ditentukan oleh kualitas perencanaan dan sistem yang dirancang, tetapi juga oleh budaya organisasi yang melandasinya. Budaya organisasi yang kuat, adaptif, dan selaras dengan strategi bisnis akan memperkuat efektivitas kebijakan SDM, meningkatkan komitmen karyawan, serta mendorong pencapaian kinerja organisasi yang berkelanjutan. Sebaliknya, budaya yang tidak mendukung akan menjadi hambatan dalam proses implementasi strategi. Oleh karena itu, penelitian ini difokuskan pada kajian mengenai budaya organisasi sebagai faktor penentu dalam implementasi manajemen sumber daya manusia strategik. Kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan literatur MSDM strategik serta memberikan implikasi praktis bagi organisasi dalam membangun budaya yang mendukung pencapaian tujuan strategis secara efektif dan berkelanjutan.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif untuk memahami secara mendalam peran budaya organisasi sebagai faktor penentu dalam implementasi manajemen sumber daya manusia strategik (MSDM strategik). Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk menggali makna, persepsi, pengalaman, serta dinamika sosial yang terjadi dalam organisasi, khususnya terkait hubungan antara budaya organisasi dan praktik MSDM strategik. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman kontekstual yang komprehensif mengenai fenomena yang diteliti (Creswell & Creswell, 2021). Pendekatan kualitatif menekankan pada interpretasi terhadap realitas sosial yang dibangun melalui interaksi dan pengalaman subjek penelitian. Dalam konteks penelitian ini, budaya organisasi dipahami sebagai konstruksi sosial yang tercermin dalam nilai, norma, simbol, dan praktik kerja sehari-hari. Oleh karena itu, metode kualitatif dianggap tepat untuk mengeksplorasi bagaimana budaya tersebut memengaruhi implementasi kebijakan dan praktik MSDM strategik di dalam organisasi (Merriam & Tisdell, 2020).

Desain penelitian yang digunakan adalah studi kasus (case study) dengan fokus pada satu organisasi atau beberapa unit organisasi yang secara aktif menerapkan prinsip MSDM strategik. Studi kasus memungkinkan peneliti untuk melakukan eksplorasi secara mendalam terhadap fenomena dalam konteks nyata, terutama ketika batas antara fenomena dan konteksnya tidak tampak secara tegas (Yin, 2020). Dalam penelitian ini, studi kasus digunakan untuk memahami secara rinci bagaimana budaya organisasi berperan dalam mendukung atau menghambat implementasi kebijakan strategis di bidang SDM. Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam (in-depth interview)

dengan informan kunci, seperti pimpinan organisasi, manajer SDM, serta karyawan yang terlibat dalam pelaksanaan kebijakan MSDM strategik. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur agar peneliti memiliki panduan pertanyaan namun tetap memberikan ruang bagi informan untuk mengemukakan pandangan secara bebas dan mendalam. Teknik ini dinilai efektif untuk menggali pengalaman dan persepsi subjektif informan mengenai budaya organisasi dan implementasi strategi SDM (Saunders et al., 2021).

Selain wawancara, data juga dikumpulkan melalui observasi partisipatif terbatas terhadap aktivitas kerja, interaksi antarpegawai, serta praktik manajemen yang mencerminkan nilai budaya organisasi. Observasi ini bertujuan untuk memperoleh gambaran faktual mengenai perilaku dan dinamika organisasi yang mungkin tidak sepenuhnya terungkap melalui wawancara. Observasi menjadi penting dalam penelitian kualitatif karena memungkinkan peneliti memahami fenomena secara langsung dalam konteks alaminya (Creswell & Creswell, 2021). Data sekunder diperoleh dari dokumen organisasi seperti visi dan misi perusahaan, kebijakan SDM, pedoman kerja, laporan kinerja, serta dokumen terkait budaya organisasi. Analisis dokumen dilakukan untuk mengidentifikasi kesesuaian antara nilai-nilai yang secara formal dinyatakan organisasi dengan praktik yang dijalankan. Dokumentasi juga membantu memperkuat validitas data melalui triangulasi sumber (Merriam & Tisdell, 2020).

Pemilihan informan dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan subjek berdasarkan pertimbangan tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Informan dipilih karena memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung dalam proses perumusan maupun implementasi kebijakan MSDM strategik. Teknik ini umum digunakan dalam penelitian kualitatif karena fokusnya adalah kedalaman informasi, bukan representasi statistik (Saunders et al., 2021). Proses analisis data dilakukan secara interaktif dan berkelanjutan sejak awal pengumpulan data hingga tahap penarikan kesimpulan. Analisis mengikuti tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Reduksi data dilakukan dengan menyederhanakan, mengelompokkan, dan memfokuskan data yang relevan dengan tujuan penelitian. Penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi deskriptif yang sistematis, sedangkan penarikan kesimpulan dilakukan dengan mengidentifikasi pola, tema, dan hubungan antara budaya organisasi dan implementasi MSDM strategik (Miles et al., 2020).

Untuk meningkatkan kredibilitas dan keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi, baik triangulasi sumber maupun triangulasi metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai informan, sedangkan triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Selain itu, dilakukan pula member checking, yaitu mengonfirmasi hasil temuan kepada informan untuk memastikan kesesuaian interpretasi peneliti dengan maksud informan (Creswell & Creswell, 2021). Keandalan penelitian juga dijaga melalui audit trail, yaitu pencatatan secara sistematis seluruh

proses penelitian mulai dari perencanaan, pengumpulan data, analisis, hingga penyusunan laporan. Dokumentasi ini bertujuan untuk memastikan transparansi proses penelitian sehingga dapat ditelusuri dan dipertanggungjawabkan secara akademik (Yin, 2020).

Secara etis, penelitian ini memperhatikan prinsip kerahasiaan, persetujuan partisipan (informed consent), serta perlindungan terhadap identitas informan. Setiap informan diberikan penjelasan mengenai tujuan penelitian, prosedur pengumpulan data, serta hak mereka untuk menghentikan partisipasi kapan pun. Identitas organisasi dan informan dapat disamarkan untuk menjaga privasi dan integritas penelitian (Saunders et al., 2021). Dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui studi kasus, penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang mendalam mengenai bagaimana budaya organisasi berfungsi sebagai faktor penentu dalam implementasi manajemen sumber daya manusia strategik. Pendekatan ini memungkinkan eksplorasi yang komprehensif terhadap dinamika internal organisasi, sehingga hasil penelitian tidak hanya menjelaskan hubungan konseptual, tetapi juga memberikan gambaran empiris mengenai praktik yang terjadi di lapangan dalam periode 2020–2025.

Hasil dan Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis budaya organisasi sebagai faktor penentu dalam implementasi manajemen sumber daya manusia strategik (MSDM strategik). Berdasarkan hasil wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumentasi organisasi, ditemukan bahwa budaya organisasi memiliki peran yang sangat signifikan dalam menentukan keberhasilan implementasi kebijakan dan praktik MSDM strategik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi strategi SDM tidak hanya dipengaruhi oleh sistem dan prosedur formal, tetapi sangat bergantung pada nilai, norma, dan pola perilaku yang berkembang dalam organisasi. Secara umum, temuan penelitian mengindikasikan bahwa organisasi yang memiliki budaya kuat, adaptif, dan berorientasi pada kinerja lebih mampu mengintegrasikan strategi SDM dengan strategi bisnis. Sebaliknya, organisasi dengan budaya yang lemah, tidak konsisten, atau tidak selaras dengan visi strategis mengalami hambatan dalam implementasi kebijakan SDM. Hasil ini sejalan dengan pandangan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme kontrol sosial yang memengaruhi perilaku anggota organisasi dalam menjalankan strategi (Robbins & Judge, 2021).

Karakteristik Budaya Organisasi dalam Mendukung MSDM Strategik

Hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang berhasil mengimplementasikan MSDM strategik memiliki karakteristik budaya yang kuat dan jelas. Nilai-nilai inti organisasi tidak hanya tertulis dalam dokumen resmi, tetapi benar-benar diinternalisasi oleh seluruh anggota organisasi. Nilai seperti integritas,

profesionalisme, kolaborasi, inovasi, dan orientasi hasil menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas sehari-hari. Budaya organisasi yang adaptif menjadi faktor penting dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis periode 2020–2025 yang penuh ketidakpastian. Transformasi digital, perubahan pola kerja, serta meningkatnya tuntutan kompetensi menuntut organisasi untuk memiliki budaya pembelajaran (*learning culture*). Organisasi yang mendorong pengembangan kompetensi secara berkelanjutan terbukti lebih siap dalam menerapkan kebijakan pelatihan dan pengembangan berbasis strategi (Noe, 2021).

Selain itu, budaya keterbukaan dan komunikasi yang efektif juga menjadi ciri organisasi yang sukses mengimplementasikan MSDM strategik. Komunikasi yang transparan mengenai visi, tujuan, serta arah strategis organisasi membantu karyawan memahami peran mereka dalam pencapaian target strategis. Hal ini memperkuat komitmen dan keterlibatan karyawan dalam menjalankan kebijakan SDM (Mathis et al., 2021). Sebaliknya, pada organisasi dengan budaya yang birokratis dan kaku, implementasi kebijakan strategis sering kali terhambat oleh resistensi terhadap perubahan. Kurangnya partisipasi karyawan dalam proses perumusan kebijakan menyebabkan rendahnya *sense of ownership* terhadap program SDM yang dijalankan. Temuan ini memperkuat argumentasi bahwa budaya organisasi berperan sebagai fondasi dalam keberhasilan strategi SDM (Armstrong & Taylor, 2020).

Peran Budaya Organisasi dalam Proses Implementasi MSDM Strategik

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berperan dalam setiap tahapan implementasi MSDM strategik, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi kebijakan SDM. Pada tahap perencanaan, budaya yang mendukung kolaborasi memungkinkan terjadinya sinergi antara manajemen puncak dan unit SDM dalam merumuskan strategi yang selaras dengan kebutuhan organisasi. Dalam tahap pelaksanaan, budaya organisasi memengaruhi tingkat kepatuhan dan komitmen karyawan terhadap kebijakan yang diterapkan. Misalnya, dalam sistem manajemen kinerja berbasis *Key Performance Indicators* (KPI), organisasi dengan budaya orientasi hasil menunjukkan tingkat konsistensi yang tinggi dalam pelaksanaan penilaian kinerja. Karyawan memahami bahwa pencapaian target merupakan bagian dari tanggung jawab profesional yang harus dipenuhi (Dessler, 2020).

Budaya organisasi juga berperan dalam mendukung implementasi kebijakan pengembangan talenta (*talent management*). Organisasi yang memiliki budaya meritokrasi dan penghargaan berbasis kinerja mampu menciptakan sistem promosi yang adil dan transparan. Hal ini meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan, serta memperkuat efektivitas strategi pengelolaan SDM (Cascio & Boudreau, 2021). Selain itu, dalam konteks transformasi digital yang berkembang pesat dalam periode 2020–2025, budaya inovatif menjadi kunci keberhasilan implementasi teknologi dalam sistem SDM. Organisasi yang terbuka terhadap perubahan lebih mudah mengadopsi sistem informasi

SDM dan analitik data untuk mendukung pengambilan keputusan strategis (Stone et al., 2020). Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai katalis dalam proses transformasi MSDM strategik.

Dampak Keselarasan Budaya Organisasi dan MSDM Strategik terhadap Kinerja Organisasi

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa keselarasan antara budaya organisasi dan strategi SDM memberikan dampak positif terhadap kinerja organisasi. Keselarasan ini menciptakan konsistensi antara nilai yang dianut organisasi dengan kebijakan dan praktik yang dijalankan. Ketika nilai organisasi menekankan profesionalisme dan orientasi hasil, maka sistem rekrutmen, pelatihan, dan penilaian kinerja dirancang untuk memperkuat nilai tersebut. Organisasi yang memiliki alignment antara budaya dan strategi SDM menunjukkan peningkatan produktivitas, kualitas kerja, serta tingkat retensi karyawan. Karyawan merasa bahwa kebijakan SDM yang diterapkan mencerminkan nilai-nilai organisasi yang mereka yakini. Hal ini meningkatkan engagement dan komitmen terhadap organisasi (Albrecht et al., 2022). Sebaliknya, ketidaksesuaian antara budaya dan strategi SDM dapat menimbulkan konflik internal dan menurunkan efektivitas kebijakan. Misalnya, organisasi yang mengklaim menjunjung tinggi kolaborasi tetapi menerapkan sistem penghargaan yang sangat kompetitif cenderung mengalami disharmoni dalam tim kerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa budaya organisasi harus menjadi pertimbangan utama dalam perancangan strategi SDM (Robbins & Judge, 2021).

Lebih lanjut, keselarasan budaya dan strategi SDM juga berdampak pada keberlanjutan organisasi. Dalam konteks tuntutan keberlanjutan dan tanggung jawab sosial yang semakin meningkat pada periode 2020–2025, organisasi yang mengintegrasikan nilai etika dan tanggung jawab sosial dalam budaya kerja lebih mampu mengimplementasikan kebijakan SDM yang inklusif dan berkelanjutan (Cascio & Boudreau, 2021). Secara keseluruhan, hasil penelitian menegaskan bahwa budaya organisasi bukan sekadar elemen simbolik, tetapi merupakan faktor strategis yang menentukan keberhasilan implementasi manajemen sumber daya manusia strategik. Budaya organisasi yang kuat, adaptif, dan selaras dengan visi serta strategi bisnis menjadi penggerak utama dalam menciptakan sistem SDM yang efektif dan berorientasi pada kinerja. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa integrasi antara budaya organisasi dan MSDM strategik merupakan prasyarat bagi pencapaian keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai budaya organisasi sebagai faktor penentu dalam implementasi manajemen sumber daya manusia strategik (MSDM

strategik), dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki peran yang sangat fundamental dan strategis dalam menentukan keberhasilan pelaksanaan kebijakan dan praktik SDM yang selaras dengan tujuan organisasi. Pertama, budaya organisasi yang kuat, adaptif, dan berorientasi pada kinerja terbukti mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung implementasi MSDM strategik secara efektif. Nilai-nilai seperti integritas, profesionalisme, kolaborasi, inovasi, dan orientasi hasil menjadi landasan dalam perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi kebijakan SDM. Budaya yang terinternalisasi dengan baik mendorong komitmen dan keterlibatan karyawan dalam mencapai sasaran strategis organisasi. Kedua, budaya organisasi berperan dalam setiap tahapan implementasi MSDM strategik, mulai dari perumusan strategi, pelaksanaan program kerja, hingga pengawasan dan evaluasi kinerja. Budaya yang mendukung keterbukaan, komunikasi efektif, dan pembelajaran berkelanjutan memperkuat sinergi antara manajemen puncak dan fungsi SDM, sehingga strategi yang dirancang dapat diimplementasikan secara konsisten dan berkelanjutan. Ketiga, keselarasan (alignment) antara budaya organisasi dan strategi SDM memberikan dampak positif terhadap kinerja organisasi. Ketika nilai-nilai organisasi sejalan dengan sistem rekrutmen, pengembangan, penilaian kinerja, dan penghargaan, maka tercipta konsistensi internal yang meningkatkan produktivitas, loyalitas, serta retensi karyawan. Sebaliknya, ketidaksesuaian antara budaya dan strategi SDM dapat menimbulkan resistensi, konflik internal, serta menurunkan efektivitas implementasi kebijakan.

Referensi

- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2022). *Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach*. *Journal of Organizational Effectiveness*, 9(2), 145–162.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of strategic human resource management* (7th ed.). Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2021). *Investing in people: Financial impact of human resource initiatives* (3rd ed.). Pearson.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A. (2021). *Human resource management* (16th ed.). Cengage Learning.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2020). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). Jossey-Bass.

- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.
- Noe, R. A. (2021). *Employee training and development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2021). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson.
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2020). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100–112.
- Yin, R. K. (2020). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.