

Mencapai Strategic Fit Dalam Pengelolaan SDM : Transformasi Kebijakan SDM Dalam Menghadapi Dinamika Lingkungan Eksternal

Faridun Ni'am^{1*}, Raully Sijabat²

^{1,2} Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas PGRI Semarang

ARTICLE INFO	ABSTRACT
Article history: Received Jan 8, 2026 Revised Feb 10, 2026 Accepted Feb 12, 2026 Keywords: Strategic HRM, HR Transformation, Sustainable, Competitive Advantage	<i>This article examines the urgency of achieving Strategic Fit between business strategy and Human Resource Management (HRM) systems as a critical driver of sustainable competitive advantage in a dynamic and uncertain business environment. This study employs a qualitative approach using a systematic literature review of more than 20 reputable scholarly articles related to strategic HRM, strategic fit, and HR transformation. The analysis focuses on vertical fit between organizational strategy and HRM policies and practices. The findings reveal that Strategic Fit is a dynamic and continuous process rather than a static alignment. Effective HRM-strategy alignment enables organizations to address skill gaps, strengthen organizational culture, and enhance long-term organizational performance. This study is limited to conceptual analysis based on secondary data. Future research should empirically test the proposed relationships using quantitative or multi-sector case study approaches. The results provide guidance for managers in designing adaptive HRM systems aligned with strategic objectives to respond effectively to environmental change. This study contributes by positioning Strategic Fit as an ongoing HR transformation process supported by competency development and organizational culture.</i> <i>This is an open access article under the CC BY-NC license.</i> 
Corresponding Author: Name: Faridun Ni'am Email: frenkyboding@gmail.com	

PENDAHULUAN

Konsep *strategic human resource management* menempatkan sumber daya manusia sebagai aset strategis yang berperan penting dalam pencapaian keunggulan bersaing organisasi. Pendekatan ini menekankan bahwa efektivitas pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya ditentukan oleh kualitas praktik individual, tetapi juga oleh tingkat keselarasan antara praktik tersebut dengan strategi organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks ini, konsep *strategic fit* menjadi fondasi utama untuk memahami hubungan antara strategi bisnis dan sistem manajemen sumber daya manusia.

Rahardjo menjelaskan bahwa pendekatan sumber daya berbasis kompetensi menegaskan bahwa keunggulan bersaing yang berkelanjutan bersumber dari kemampuan internal organisasi yang sulit ditiru, termasuk kompetensi sumber daya manusia (Rahardjo,

DOI:

2019). Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia harus dirancang secara strategis agar mampu mendukung pencapaian tujuan jangka panjang organisasi. Keselarasan antara strategi organisasi dan praktik manajemen sumber daya manusia menjadi prasyarat utama agar kompetensi tersebut dapat dimanfaatkan secara optimal.

Dalam kerangka *strategic fit*, terdapat dua dimensi utama yang sering dibahas dalam literatur, yaitu *vertical fit* dan *horizontal fit*. *Vertical fit* mengacu pada keselarasan antara strategi bisnis dengan kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia. Puspitasari menegaskan bahwa implementasi *vertical fit* dalam fungsi rekrutmen memungkinkan perusahaan manufaktur yang berorientasi inovasi memperoleh talenta yang sesuai dengan kebutuhan strategisnya (Puspitasari, 2021). Temuan ini menunjukkan bahwa proses rekrutmen yang selaras dengan strategi inovasi dapat meningkatkan kapasitas organisasi dalam menghasilkan produk dan proses baru.

Selain itu, Susilowati menyoroti pentingnya keselarasan antara strategi organisasi dan kebijakan kompensasi karyawan. Menurutnya, sistem kompensasi yang dirancang tanpa mempertimbangkan arah strategi organisasi berpotensi menurunkan motivasi dan kinerja karyawan (Susilowati, 2020). Dengan demikian, kebijakan kompensasi perlu disusun secara strategis agar mampu mendorong perilaku kerja yang sejalan dengan tujuan organisasi.

Dimensi kedua dari *strategic fit* adalah *horizontal fit*, yang menekankan konsistensi internal antarpraktik manajemen sumber daya manusia. Haryono menemukan bahwa konsistensi antara pelatihan, penilaian kinerja, dan sistem penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan di sektor jasa (Haryono, 2018). Hal ini mengindikasikan bahwa ketidaksinambungan antarpraktik manajemen sumber daya manusia dapat melemahkan efektivitas strategi yang telah dirancang.

Pratama menambahkan bahwa desain sistem penilaian kinerja harus disesuaikan dengan strategi biaya rendah agar organisasi mampu mencapai efisiensi operasional secara berkelanjutan (Pratama, Tahun). Penilaian kinerja yang tidak selaras dengan strategi biaya rendah justru dapat menciptakan inefisiensi dan konflik tujuan di tingkat operasional.

Namun demikian, pencapaian *strategic fit* tidak terlepas dari tantangan perubahan organisasi. Kusumawati menekankan bahwa resistensi karyawan sering muncul dalam implementasi sistem manajemen sumber daya manusia baru, terutama ketika perubahan tersebut tidak dikomunikasikan secara efektif (Kusumawati, 2019). Oleh karena itu, manajemen perubahan menjadi faktor kunci dalam menjaga keberlanjutan keselarasan strategis.

Selain faktor internal, dinamika lingkungan eksternal juga memengaruhi keberhasilan *strategic fit*. Setiawan mengemukakan bahwa era *volatility uncertainty complexity and ambiguity* menuntut organisasi untuk mengembangkan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang adaptif dan fleksibel (Setiawan, 2019). Dalam kondisi ini, budaya organisasi memiliki peran penting sebagai perekat antara visi perusahaan dan praktik manajemen sumber daya manusia. Wijayanti menegaskan bahwa budaya organisasi yang kuat mampu memperkuat *strategic fit* dan memfasilitasi implementasi strategi secara konsisten (Wijayanti, Tahun).

Konsep *strategic human resource management* menempatkan sumber daya manusia sebagai aset strategis yang berperan penting dalam pencapaian keunggulan bersaing

DOI:

organisasi. Pendekatan ini menekankan bahwa efektivitas pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya ditentukan oleh kualitas praktik individual, tetapi juga oleh tingkat keselarasan antara praktik tersebut dengan strategi organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks ini, konsep *strategic fit* menjadi fondasi utama untuk memahami hubungan antara strategi bisnis dan sistem manajemen sumber daya manusia.

Rahardjo menjelaskan bahwa pendekatan sumber daya berbasis kompetensi menegaskan bahwa keunggulan bersaing yang berkelanjutan bersumber dari kemampuan internal organisasi yang sulit ditiru, termasuk kompetensi sumber daya manusia (Rahardjo, 2019). Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia harus dirancang secara strategis agar mampu mendukung pencapaian tujuan jangka panjang organisasi. Keselarasan antara strategi organisasi dan praktik manajemen sumber daya manusia menjadi prasyarat utama agar kompetensi tersebut dapat dimanfaatkan secara optimal.

Dalam kerangka *strategic fit*, terdapat dua dimensi utama yang sering dibahas dalam literatur, yaitu *vertical fit* dan *horizontal fit*. *Vertical fit* mengacu pada keselarasan antara strategi bisnis dengan kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia. Puspitasari menegaskan bahwa implementasi *vertical fit* dalam fungsi rekrutmen memungkinkan perusahaan manufaktur yang berorientasi inovasi memperoleh talenta yang sesuai dengan kebutuhan strategisnya (Puspitasari, 2021). Temuan ini menunjukkan bahwa proses rekrutmen yang selaras dengan strategi inovasi dapat meningkatkan kapasitas organisasi dalam menghasilkan produk dan proses baru.

Selain itu, Susilowati menyoroti pentingnya keselarasan antara strategi organisasi dan kebijakan kompensasi karyawan. Menurutnya, sistem kompensasi yang dirancang tanpa mempertimbangkan arah strategi organisasi berpotensi menurunkan motivasi dan kinerja karyawan (Susilowati, 2020). Dengan demikian, kebijakan kompensasi perlu disusun secara strategis agar mampu mendorong perilaku kerja yang sejalan dengan tujuan organisasi.

Dimensi kedua dari *strategic fit* adalah *horizontal fit*, yang menekankan konsistensi internal antarpraktik manajemen sumber daya manusia. Haryono menemukan bahwa konsistensi antara pelatihan, penilaian kinerja, dan sistem penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan di sektor jasa (Haryono, 2018). Hal ini mengindikasikan bahwa ketidaksinambungan antarpraktik manajemen sumber daya manusia dapat melemahkan efektivitas strategi yang telah dirancang.

Pratama menambahkan bahwa desain sistem penilaian kinerja harus disesuaikan dengan strategi biaya rendah agar organisasi mampu mencapai efisiensi operasional secara berkelanjutan (Pratama, Tahun). Penilaian kinerja yang tidak selaras dengan strategi biaya rendah justru dapat menciptakan inefisiensi dan konflik tujuan di tingkat operasional.

Namun demikian, pencapaian *strategic fit* tidak terlepas dari tantangan perubahan organisasi. Kusumawati menekankan bahwa resistensi karyawan sering muncul dalam implementasi sistem manajemen sumber daya manusia baru, terutama ketika perubahan tersebut tidak dikomunikasikan secara efektif (Kusumawati, 2019). Oleh karena itu, manajemen perubahan menjadi faktor kunci dalam menjaga keberlanjutan keselarasan strategis.

Selain faktor internal, dinamika lingkungan eksternal juga memengaruhi keberhasilan *strategic fit*. Setiawan mengemukakan bahwa era *volatility uncertainty complexity and*

ambiguity menuntut organisasi untuk mengembangkan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang adaptif dan fleksibel (Setiawan, 2019). Dalam kondisi ini, budaya organisasi memiliki peran penting sebagai perekat antara visi perusahaan dan praktik manajemen sumber daya manusia. Wijayanti menegaskan bahwa budaya organisasi yang kuat mampu memperkuat *strategic fit* dan memfasilitasi implementasi strategi secara konsisten (Wijayanti, Tahun).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode *systematic literature review* untuk menganalisis konsep *Strategic Fit* dalam konteks Manajemen Sumber Daya Manusia strategik. Pendekatan ini dipilih karena tujuan penelitian berfokus pada pengembangan pemahaman konseptual dan sintesis teoritis mengenai keselarasan antara strategi bisnis dan praktik Manajemen Sumber Daya Manusia dalam menghadapi dinamika lingkungan organisasi.

Sumber data penelitian berasal dari artikel ilmiah yang dipublikasikan dalam jurnal nasional terakreditasi dan jurnal internasional bereputasi. Proses penelusuran literatur dilakukan melalui basis data akademik yang relevan dengan bidang manajemen dan sumber daya manusia. Kata kunci utama yang digunakan dalam pencarian meliputi *Strategic Fit*, *strategic human resource management*, *vertical fit*, *horizontal fit*, dan transformasi sumber daya manusia. Artikel yang dipilih dibatasi pada publikasi yang membahas hubungan antara strategi bisnis organisasi dan sistem Manajemen Sumber Daya Manusia.

Kriteria inklusi dalam pemilihan literatur mencakup artikel yang memiliki relevansi langsung dengan topik penelitian memiliki kerangka konseptual yang jelas serta memberikan kontribusi teoretis atau empiris terhadap pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia strategik. Sebaliknya artikel yang bersifat deskriptif umum dan tidak terkait dengan isu keselarasan strategis dikeluarkan dari analisis. Secara keseluruhan lebih dari dua puluh artikel ilmiah digunakan sebagai dasar kajian untuk menjamin kedalaman dan keluasan analisis.

Teknik analisis data dilakukan melalui proses pengelompokan dan sintesis tematik terhadap konsep konsep utama yang ditemukan dalam literatur. Setiap artikel dianalisis untuk mengidentifikasi pola hubungan antara strategi bisnis praktik Manajemen Sumber Daya Manusia serta faktor lingkungan eksternal yang memengaruhi pencapaian *Strategic Fit*. Hasil analisis kemudian diintegrasikan untuk membangun pemahaman komprehensif mengenai dinamika keselarasan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Untuk menjaga validitas dan kredibilitas penelitian dilakukan proses penelaahan silang antar sumber literatur serta perbandingan temuan dari berbagai perspektif teoretis. Dengan pendekatan ini penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran konseptual yang sistematis dan mendalam mengenai peran transformasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam mendukung keberhasilan strategi bisnis organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

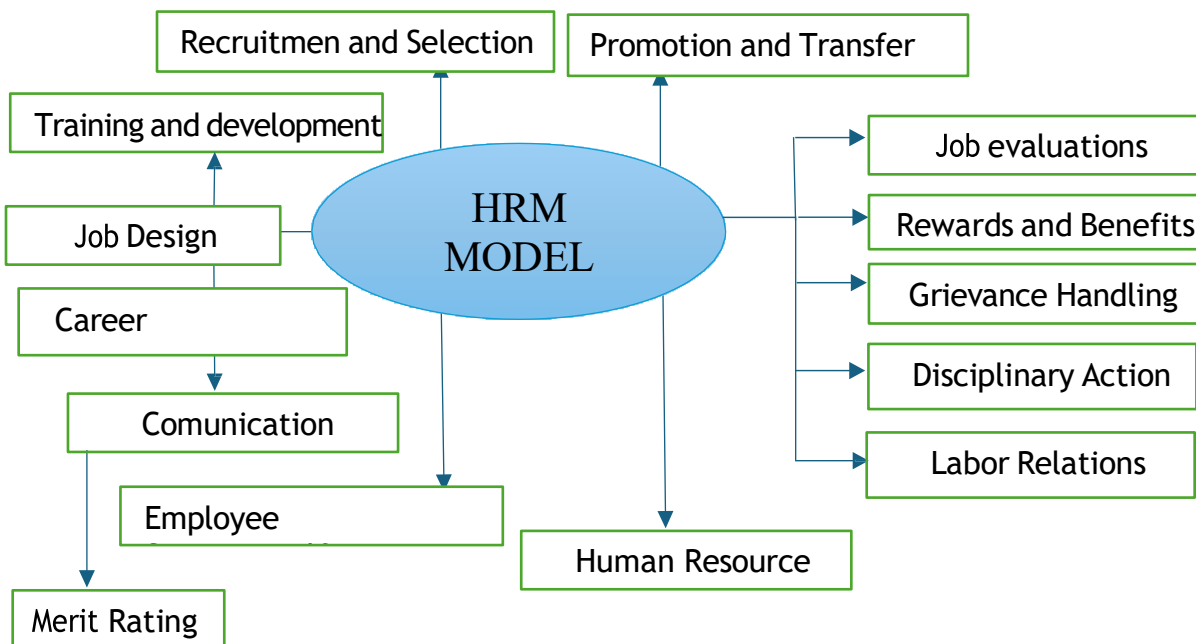
Tantangan yang Dihadapi Perusahaan dalam Mencapai *Strategic Fit*

Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa upaya mencapai dan mempertahankan *Strategic Fit* dalam Manajemen Sumber Daya Manusia strategik dihadapkan pada berbagai tantangan yang bersumber dari lingkungan eksternal maupun kondisi internal organisasi. Tantangan tersebut bersifat dinamis dan menuntut respons strategis yang berkelanjutan agar keselarasan antara strategi bisnis dan praktik Manajemen Sumber Daya Manusia tetap terjaga.

Tantangan Eksternal

Lingkungan eksternal menjadi faktor dominan yang mendorong organisasi untuk melakukan penyesuaian mendasar dalam strategi Manajemen Sumber Daya Manusia. Salah satu tantangan utama adalah disrupsi teknologi yang ditandai oleh pesatnya perkembangan *artificial intelligence*, otomatisasi, dan digitalisasi proses bisnis. Perubahan ini menuntut karyawan memiliki kompetensi baru yang sering kali berbeda secara signifikan dari keterampilan yang dimiliki sebelumnya. Kondisi tersebut memunculkan kesenjangan keterampilan antara kapabilitas sumber daya manusia yang ada dan kebutuhan strategis organisasi di masa depan. Beberapa studi menegaskan bahwa kegagalan organisasi dalam melakukan *reskilling* dan *upskilling* secara sistematis berpotensi melemahkan implementasi strategi bisnis karena keterbatasan talenta yang relevan (Wright & McMahan, 2011; Ulrich et al., 2020).

Selain disrupsi teknologi, globalisasi dan perubahan demografi tenaga kerja turut memperbesar kompleksitas pencapaian *Strategic Fit*. Globalisasi memperluas arena persaingan talenta lintas negara sehingga organisasi tidak hanya bersaing dalam produk dan jasa, tetapi juga dalam menarik dan mempertahankan sumber daya manusia unggul. Di sisi lain, munculnya generasi tenaga kerja baru dengan ekspektasi yang berbeda terhadap fleksibilitas kerja, keseimbangan kehidupan dan pekerjaan, serta peluang pengembangan karier menuntut organisasi untuk menyesuaikan kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia agar tetap kompetitif sebagai tempat bekerja (Schuler & Jackson, 2014).

**Gambar 1. HRM Model**

Sumber: Data diolah oleh penulis, 2025

Tantangan Internal

Dari sisi internal, tantangan utama dalam mencapai *Strategic Fit* sering kali berakar pada resistensi terhadap perubahan. Ketika organisasi memperkenalkan sistem Manajemen Sumber Daya Manusia baru untuk mendukung strategi bisnis yang diperbarui, baik karyawan maupun manajer dapat menunjukkan penolakan karena keterikatan pada pola kerja lama. Resistensi ini menjadi penghambat signifikan dalam implementasi strategi Manajemen Sumber Daya Manusia strategik, khususnya ketika perubahan tidak diiringi dengan komunikasi dan kepemimpinan yang efektif (Kotter, 2012).

Selain itu, budaya organisasi yang kaku dan tidak mendorong pembelajaran berkelanjutan juga menjadi kendala serius. Budaya yang tidak adaptif dapat melemahkan efektivitas kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia meskipun secara struktural telah dirancang selaras dengan strategi bisnis. Oleh karena itu, literatur menegaskan bahwa keberhasilan *Strategic Fit* tidak hanya bergantung pada perubahan kebijakan dan prosedur, tetapi juga pada transformasi budaya organisasi yang mendukung inovasi dan pembelajaran (Schein, 2017).

Analisis Keselarasan Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia dengan Strategi Bisnis

Inti dari pencapaian *Strategic Fit* terletak pada kemampuan organisasi memastikan bahwa setiap kebijakan dan praktik Manajemen Sumber Daya Manusia secara eksplisit mendukung strategi bisnis yang dipilih. Keselarasan ini tercermin dalam *vertical fit*, yaitu

keterkaitan langsung antara strategi bisnis dan fungsi fungsi MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA utama.

Menyelaraskan Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Kunci melalui *Vertical Fit*

Agar *vertical fit* dapat tercapai secara optimal, setiap fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia perlu ditinjau ulang dan disesuaikan dengan tujuan strategis organisasi. Dalam konteks rekrutmen dan seleksi, organisasi yang menerapkan strategi kepemimpinan biaya cenderung memprioritaskan efisiensi operasional dengan merekrut tenaga kerja yang siap pakai dan memerlukan investasi pelatihan minimal. Sebaliknya, organisasi yang mengadopsi strategi diferensiasi berbasis inovasi harus berfokus pada pencarian talenta dengan kemampuan berpikir kritis kreativitas dan fleksibilitas tinggi. Pendekatan ini sejalan dengan pandangan Porter yang menekankan bahwa strategi bisnis yang berbeda menuntut konfigurasi sumber daya manusia yang berbeda pula.

Penyesuaian juga diperlukan dalam fungsi pelatihan dan pengembangan. Literatur menunjukkan bahwa pelatihan yang efektif harus diarahkan untuk menutup kesenjangan keterampilan yang bersifat strategis dan relevan dengan arah bisnis organisasi. Investasi dalam *reskilling* dan *upskilling* menjadi kebutuhan utama di era digital agar sumber daya manusia mampu mengimplementasikan strategi baru secara efektif (Becker & Huselid, 1998).

Selanjutnya, sistem penilaian kinerja dan kompensasi perlu direformasi agar mampu mendorong perilaku yang sejalan dengan tujuan strategis. Penilaian kinerja yang berorientasi pada indikator strategis seperti kualitas layanan inovasi atau efisiensi operasional akan memperkuat keterkaitan antara kontribusi individu dan pencapaian organisasi. Sistem kompensasi yang mengaitkan penghargaan finansial dengan keberhasilan strategis juga terbukti meningkatkan komitmen dan motivasi karyawan dalam mendukung strategi perusahaan (Armstrong, 2020).

Ilustrasi Kasus Transformasi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sebagai ilustrasi, perusahaan yang bertransformasi dari model bisnis tradisional menuju platform *electronic commerce* harus melakukan penyesuaian menyeluruh dalam pengelolaan sumber daya manusia. Perubahan strategi bisnis tersebut menuntut pergeseran fokus rekrutmen ke bidang pemasaran digital analisis data dan manajemen rantai pasok. Program pelatihan intensif diperlukan untuk mengembangkan kompetensi digital dan kemampuan pengambilan keputusan berbasis data. Selain itu, sistem kompensasi disesuaikan untuk memberikan insentif atas pencapaian indikator strategis seperti peningkatan *traffic* dan percepatan waktu pengiriman. Contoh ini menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi bisnis sangat bergantung pada tingkat *Strategic Fit* antara strategi baru dan kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia yang diterapkan.

Pembahasan

Pembahasan dalam artikel ini menegaskan bahwa pencapaian Strategic Fit dalam Manajemen Sumber Daya Manusia strategik merupakan elemen fundamental dalam

DOI:

mendukung keberhasilan strategi bisnis organisasi di tengah dinamika lingkungan yang semakin kompleks. Keselarasan antara strategi bisnis dan praktik Manajemen Sumber Daya Manusia tidak hanya berfungsi sebagai faktor pendukung operasional tetapi menjadi penggerak utama dalam penciptaan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Hasil kajian menunjukkan bahwa Strategic Fit bersifat dinamis dan menuntut proses penyesuaian yang berkelanjutan seiring dengan perubahan lingkungan eksternal dan kebutuhan internal organisasi. Disrupsi teknologi globalisasi serta perubahan karakteristik tenaga kerja mendorong organisasi untuk melakukan transformasi Manajemen Sumber Daya Manusia secara strategis. Tanpa kemampuan adaptasi tersebut strategi bisnis yang dirumuskan berisiko tidak dapat diimplementasikan secara efektif akibat keterbatasan kompetensi dan kesiapan sumber daya manusia.

Selain itu pembahasan menegaskan pentingnya integrasi antara *vertical fit* dan *horizontal fit* dalam pengelolaan sumber daya manusia. *Vertical fit* memastikan bahwa setiap kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia mendukung arah strategis organisasi sedangkan *horizontal fit* menjamin konsistensi antar praktik Manajemen Sumber Daya Manusia agar saling memperkuat. Kegagalan dalam menjaga salah satu dimensi tersebut berpotensi melemahkan efektivitas implementasi strategi secara keseluruhan.

Kesimpulan ini juga menyoroti peran budaya organisasi dan kepemimpinan sebagai faktor kunci dalam keberhasilan *Strategic Fit*. Transformasi kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia harus diiringi dengan perubahan nilai dan pola perilaku organisasi agar mampu menciptakan lingkungan kerja yang adaptif dan berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan. Secara keseluruhan pembahasan menegaskan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia strategis harus dipandang sebagai mitra strategis organisasi. Dengan menjadikan Strategic Fit sebagai proses berkelanjutan organisasi memiliki peluang lebih besar untuk mempertahankan kinerja dan keberlanjutan di tengah ketidakpastian lingkungan bisnis.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Artikel ini menyimpulkan bahwa Achieving Strategic Fit dalam konteks Manajemen Sumber Daya Manusia. Strategik merupakan sebuah kebutuhan kritis yang bersifat dinamis, berkelanjutan, dan adaptif. Kesuksesan jangka panjang sebuah perusahaan tidak hanya ditentukan oleh formulasi strategi bisnis yang brilian, tetapi yang lebih penting, oleh implementasi yang efektif yang didukung penuh oleh sistem Sumber Daya Manusia yang selaras. Strategic Fit memastikan bahwa setiap investasi dalam pengelolaan manusia mulai dari proses rekrutmen hingga sistem kompensasi secara langsung berkontribusi pada pencapaian tujuan strategis perusahaan. Telah dianalisis bahwa proses mencapai Fit ini tidaklah statis. Perusahaan terus-menerus dihadapkan pada tekanan ganda: tekanan internal untuk konsistensi antar-praktik SDM (*Horizontal Fit*) dan tekanan eksternal untuk keselarasan dengan strategi bisnis yang berubah (*Vertical Fit*). Tekanan dari lingkungan luar, khususnya disrupsi teknologi dan perubahan ekspektasi talenta.

DOI:

Saran

Berdasarkan analisis mengenai pencapaian Strategic Fit, terdapat beberapa implikasi manajerial dan saran praktis yang perlu diterapkan secara proaktif oleh pembuat kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia. Pertama dan terpenting, manajemen harus mengakui bahwa Strategic Fit adalah proses dinamis, bukan tujuan statis. Oleh karena itu, sistem Manajemen Sumber Daya Manusia harus memiliki fleksibilitas yang memadai dan mekanisme umpan balik yang cepat untuk segera menyesuaikan praktik- praktik internal dengan perubahan strategi bisnis atau tekanan eksternal, seperti yang ditimbulkan oleh disrupsi teknologi dan perubahan demografi angkatan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London Kogan Page.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance. *Academy of Management Journal*, 41(1), 8–29.
- Haryono, S. (2018). Pengaruh horizontal fit atau konsistensi internal praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja perusahaan di sektor jasa. *Jurnal Ilmu Administrasi*.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Boston Harvard Business Review Press.
- Kusumawati, R. (2019). Manajemen perubahan dan resistensi karyawan dalam implementasi sistem manajemen sumber daya manusia baru. *Jurnal Riset Manajemen*.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage creating and sustaining superior performance*. New York Free Press.
- Pratama, D. (2020). Desain sistem penilaian kinerja yang selaras dengan strategi biaya rendah. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*.
- Puspitasari, D. (2021). Implementasi vertical fit dalam fungsi rekrutmen untuk mendukung strategi inovasi perusahaan manufaktur. *Jurnal Aplikasi Manajemen*.
- Rahardjo, S. (2019). Pendekatan sumber daya berbasis kompetensi dalam konteks strategic human resource management. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership*. Hoboken Wiley.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2014). Human resource management and organizational effectiveness yesterday today and tomorrow. *Academy of Management Perspectives*, 28(3), 1–17.
- Setiawan, B. (2019). Strategi pengembangan sumber daya manusia di era volatility uncertainty complexity and ambiguity. *Jurnal Ilmu Manajemen*.
- Susilowati, N. (2020). Analisis keselarasan antara strategi organisasi dan kebijakan kompensasi karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions the next agenda for adding value and delivering results*. Boston Harvard Business School Press.

- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2020). HR competency model. Alexandria Society for Human Resource Management.
- Wijayanti, M. (2021). Peran budaya organisasi dalam memperkuat strategic fit antara visi perusahaan dan praktik manajemen sumber daya manusia. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital putting human back into strategic human resource management. *Journal of Management*, 37(2), 366–390.