

Peran Strategic Human Resource Management dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi: Pendekatan Dynamic Capability Theory

Anton Wiryono^{1*}, Alliy Agustiani Nurillahi², Annisa Fitri Anggraeni³, Winna Roswinna⁴

^{1,2,3,4} Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Winaya Mukti, Bandung, Indonesia.

Abstrak

Era globalisasi dan disrupsi digital menuntut organisasi untuk mampu beradaptasi secara cepat agar tetap mempertahankan daya saing. *Strategic Human Resource Management* (SHRM) dipandang sebagai instrumen penting yang tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga membangun kapabilitas dinamis organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran SHRM dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui pendekatan *Dynamic Capability Theory* (DCT). Metode yang digunakan adalah kajian pustaka normatif-eksploratif dengan menganalisis sekitar 30 literatur primer dan sekunder dari basis data Scopus, Web of Science, dan Google Scholar. Hasil kajian menunjukkan bahwa praktik SHRM, terutama melalui *High-Performance Work Systems* (HPWS), berkontribusi pada pembentukan kapabilitas dinamis organisasi, yaitu *sensing*, *seizing*, dan *reconfiguring*. Kapabilitas ini memungkinkan organisasi lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan, memperkuat inovasi, dan meningkatkan kinerja tidak hanya pada aspek finansial, tetapi juga pada dimensi kepuasan pelanggan, proses internal, serta pembelajaran berkelanjutan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa SHRM merupakan jembatan antara perspektif *Resource-Based View* yang menekankan kepemilikan sumber daya dengan DCT yang menekankan adaptasi berkelanjutan. Implikasi praktisnya, organisasi di negara berkembang seperti Indonesia perlu menempatkan SHRM sebagai prioritas strategis untuk memperkuat daya saing dalam menghadapi tantangan era VUCA.

Kata Kunci: Dynamic Capability Theory, High-Performance Work Systems, Kinerja Organisasi, Strategic Human Resource Management.

Abstract

The era of globalization and digital disruption requires organizations to adapt quickly in order to sustain competitiveness. *Strategic Human Resource Management* (SHRM) is considered a critical instrument that not only fulfills administrative functions but also develops organizational dynamic capabilities. This study aims to analyze the role of SHRM in enhancing organizational performance through the lens of *Dynamic Capability Theory* (DCT). A normative-explorative library research method was employed by reviewing around 30 primary and secondary sources from Scopus, Web of Science, and Google Scholar databases. The findings reveal that SHRM practices, particularly through *High-Performance Work Systems* (HPWS), contribute to the development of organizational dynamic capabilities—namely *sensing*, *seizing*, and *reconfiguring*. These capabilities enable organizations to become more adaptive to environmental changes, foster innovation, and improve performance not only in financial outcomes but also in customer satisfaction, internal processes, and continuous learning dimensions. This study concludes that SHRM serves as a bridge between the *Resource-Based View* (RBV), which emphasizes the possession of valuable resources, and DCT, which highlights sustainable adaptation. Practically, organizations in developing countries such as Indonesia should prioritize SHRM as a strategic agenda to strengthen competitiveness in facing the

Korespondensi:

Anton Wiryono
(antonwiryono75@gmail.com)

Submit: 15-07-2025

Revisi: 29-08-2025

Diterima: 01-09-2025

Terbit: 06-09-2025



challenges of the VUCA era.

Keywords: *Dynamic Capability Theory, High-Performance Work Systems, Organizational Performance, Strategic Human Resource Management.*

1. Pendahuluan

Era globalisasi dan disrupsi digital telah membawa organisasi ke dalam arus perubahan yang begitu cepat dan penuh ketidakpastian. Transformasi teknologi, perkembangan kecerdasan buatan, *big data analytics*, dan perubahan pola konsumsi masyarakat mengubah cara organisasi beroperasi, berinteraksi dengan pemangku kepentingan, serta menciptakan nilai. Fenomena ini mempertegas bahwa keunggulan kompetitif tidak lagi dapat dipertahankan semata-mata dengan mengandalkan aset fisik maupun finansial, melainkan dengan kemampuan organisasi dalam mengelola, mengembangkan, dan memanfaatkan sumber daya manusia (SDM) secara strategis (Barney et al., 2001). Dalam kondisi ini, SDM bukan hanya dilihat sebagai faktor produksi, melainkan sebagai aset strategis yang menjadi pusat penciptaan keunggulan kompetitif jangka panjang.

Kerangka *Resource-Based View* (RBV) telah lama menjelaskan bahwa organisasi dapat mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan jika memiliki sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak mudah digantikan (Barney et al., 2001). Sumber daya manusia dipandang memenuhi karakteristik tersebut, sehingga menjadikannya aset penting dalam strategi organisasi. Namun demikian, RBV dinilai belum memadai dalam menjelaskan bagaimana organisasi mampu mempertahankan keunggulan kompetitif dalam lingkungan bisnis yang sangat dinamis. Kritik terhadap RBV banyak disampaikan karena sifatnya yang statis dan kurang adaptif terhadap perubahan lingkungan eksternal (Teece, 2018). Dengan kata lain, RBV menjelaskan apa yang membuat organisasi unggul, tetapi belum cukup memberikan pemahaman bagaimana organisasi terus-menerus beradaptasi untuk mempertahankan keunggulannya.

Sebagai perluasan dari RBV, *Dynamic Capability Theory* hadir untuk mengisi celah tersebut. Teece (2018) mendefinisikan *dynamic capability* sebagai kemampuan organisasi untuk merasakan (*sensing*) peluang dan ancaman, menangkap (*seizing*) peluang melalui strategi yang tepat, serta mengkonfigurasi ulang (*reconfiguring*) aset dan kompetensi agar tetap relevan. Kapabilitas dinamis menjadi landasan utama bagi organisasi dalam merespons perubahan yang cepat, sehingga keunggulan kompetitif tidak lagi bergantung pada kepemilikan sumber daya semata, melainkan pada kemampuan mengadaptasi dan mengembangkan sumber daya tersebut sesuai tuntutan lingkungan (Teece, 2018). Perspektif ini penting karena dalam era VUCA (*volatile, uncertain, complex, ambiguous*), keunggulan kompetitif yang bersifat statis dapat dengan cepat kehilangan relevansi jika tidak didukung oleh kemampuan organisasi untuk bertransformasi.

Dalam konteks inilah, *Strategic Human Resource Management* (SHRM) menempati posisi sentral. SHRM merupakan serangkaian praktik manajemen SDM yang diintegrasikan secara langsung dengan strategi organisasi untuk mendukung pencapaian tujuan jangka panjang (Barney et al., 2001). Praktik SHRM meliputi rekrutmen berbasis kompetensi, program pelatihan berkelanjutan, sistem kompensasi yang mendorong inovasi, serta manajemen kinerja yang selaras dengan strategi bisnis. Melalui praktik-praktik ini, SHRM bukan hanya memastikan efisiensi administratif, melainkan juga membangun fondasi bagi organisasi untuk mengembangkan kapabilitas dinamis yang memungkinkan adaptasi berkelanjutan.

Penelitian empiris menunjukkan bahwa SHRM dapat berkontribusi signifikan terhadap pembentukan kapabilitas dinamis. Mehralian et al. (2023), dalam studinya mengenai *High-Performance Work Systems* (HPWS), menemukan bahwa praktik-praktik HRM yang terintegrasi mampu meningkatkan kapabilitas organisasi dalam hal pembelajaran, integrasi, serta rekonfigurasi sumber daya. HPWS mendorong partisipasi karyawan, meningkatkan fleksibilitas organisasi, serta memperkuat inovasi yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja organisasi. Penelitian ini menegaskan bahwa SHRM bukan hanya sekadar fungsi administratif, tetapi instrumen strategis yang menjadi motor penggerak bagi pengembangan kapabilitas dinamis.

Kehoe & Wright (2013) juga menegaskan bahwa praktik HRM memiliki peran penting dalam membangun *organizational learning*, yang merupakan salah satu pilar utama *dynamic capability*. Melalui program pengembangan karyawan, pelatihan, dan knowledge sharing, organisasi mampu meningkatkan kapasitas belajar kolektifnya. Proses ini memungkinkan organisasi untuk lebih adaptif dalam menyerap dan menginternalisasi pengetahuan baru, yang pada akhirnya meningkatkan kemampuan inovasi dan respons terhadap perubahan lingkungan. Dengan kata lain, tanpa dukungan SHRM yang efektif, organisasi akan kesulitan membangun kapabilitas dinamis yang berkelanjutan (Madanchian & Taherdoost, 2025).

Lebih lanjut, kinerja organisasi sebagai tujuan akhir dari seluruh proses manajerial kini dipahami secara lebih luas. Mehralian et al. (2023) melalui *Balanced Scorecard*, kinerja tidak hanya diukur dari dimensi keuangan, tetapi juga dari kepuasan pelanggan, efisiensi proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam perspektif ini, SHRM memainkan peran penting dalam memastikan bahwa strategi organisasi benar-benar terefleksi dalam performa nyata. Praktik SHRM yang efektif mampu meningkatkan

keterlibatan karyawan, mendorong produktivitas, serta memperkuat kohesi organisasi sehingga seluruh dimensi kinerja dapat tercapai secara seimbang (Lin & Chen, 2025).

Meskipun demikian, literatur menunjukkan bahwa hubungan antara SHRM dan kinerja organisasi masih menghadapi sejumlah keterbatasan. Pertama, sebagian besar penelitian masih melihat hubungan tersebut secara linear tanpa mengeksplorasi mekanisme mediasi *dynamic capability*. Kedua, banyak penelitian masih berlandaskan RBV tanpa mengeksplorasi bagaimana SHRM berkontribusi dalam membangun kemampuan adaptasi jangka panjang. Ketiga, sebagian besar studi dilakukan di konteks negara maju, sementara kajian di negara berkembang seperti Indonesia masih terbatas (Wang et al., 2024). Padahal, organisasi di negara berkembang menghadapi tantangan yang berbeda, seperti regulasi ketenagakerjaan yang kompleks, infrastruktur terbatas, serta ketidakpastian pasar yang tinggi. Kondisi ini menuntut strategi SHRM yang lebih kontekstual dan adaptif.

Selain itu, penelitian terbaru juga menekankan pentingnya dimensi kepemimpinan dalam menghubungkan SHRM dengan kinerja organisasi. Wang et al. (2024) menemukan bahwa gaya kepemimpinan *servant leadership* dapat memperkuat komitmen organisasi dan meningkatkan kinerja karyawan melalui pembentukan kapabilitas dinamis. Hal ini menunjukkan bahwa SHRM tidak berdiri sendiri, tetapi dipengaruhi oleh ekosistem organisasi yang mencakup gaya kepemimpinan, budaya organisasi, serta struktur sosial. Dengan demikian, kajian mengenai SHRM dalam meningkatkan kinerja organisasi harus mempertimbangkan interaksi dengan faktor-faktor kontekstual tersebut.

Wang et al. (2024) juga memberikan kontribusi penting dengan menekankan peran *employee dynamic capability* dalam konteks organisasi digital. Penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja organisasi digital sangat bergantung pada kemampuan individu dalam beradaptasi dengan teknologi baru dan memanfaatkannya untuk inovasi. SHRM memainkan peran strategis dalam menyiapkan individu yang memiliki kapabilitas adaptif, baik melalui rekrutmen yang tepat, program pelatihan digital, maupun sistem penghargaan yang mendorong inovasi. Temuan ini memperluas perspektif bahwa *dynamic capability* tidak hanya dibangun di level organisasi, tetapi juga di level individu yang menjadi utama penggerak transformasi (Wen et al., 2025).

Berangkat dari berbagai temuan tersebut, penelitian ini memandang penting untuk mengkaji peran SHRM dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui pendekatan *dynamic capability theory*. Oleh sebab itu, penelitian ini berupaya menjadi kerangka konseptual yang menjelaskan mekanisme bagaimana SHRM dapat membentuk kapabilitas dinamis yang pada akhirnya berdampak pada kinerja organisasi.

2. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif normatif-eksploratif dengan metode kajian penelitian pustaka (*library research*). Pendekatan ini dipilih karena fokus penelitian adalah mengkaji secara konseptual peran *Strategic Human Resource Management* (SHRM) dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui perspektif *Dynamic Capability Theory* (Inzamam Khan et al., 2024).

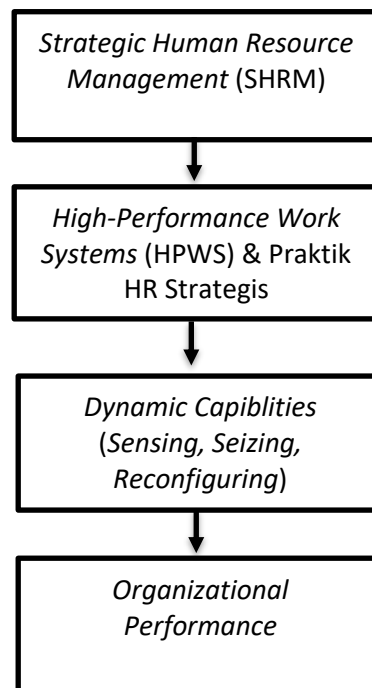
Sumber data diperoleh dari literatur primer dan sekunder. Literatur primer meliputi jurnal internasional bereputasi dan buku utama mengenai RBV, SHRM, dan DCT. Literatur sekunder mencakup prosiding, laporan penelitian, serta artikel pendukung yang relevan. Pencarian literatur dilakukan melalui basis data Scopus, Web of Science, Google Scholar, dan DOAJ dengan kata kunci: "*Strategic Human Resource Management*", "*Dynamic Capability Theory*", "*High-Performance Work Systems*", "*Organizational Performance*".

Dari hasil penelusuran, terkumpul sekitar 30 artikel yang dipublikasikan antara tahun 2018–2025, dengan tambahan literatur klasik (Barney et al., 2001) sebagai dasar teori. Kriteria inklusi meliputi artikel yang secara langsung membahas hubungan SHRM dengan kinerja organisasi atau kapabilitas dinamis, ditulis dalam 3nstru Inggris/Indonesia, dan tersedia dalam akses penuh. Kriteria eksklusi adalah artikel yang hanya membahas HR tradisional tanpa relevansi strategis, atau penelitian yang berfokus pada konteks individu tanpa keterkaitan ke tingkat organisasi.

Analisis dilakukan dengan pendekatan deskriptif-analitis, yaitu dengan mengkritisi, membandingkan, dan menyintesis teori maupun temuan penelitian terdahulu untuk menemukan pola hubungan antara SHRM, kapabilitas dinamis, dan kinerja organisasi. Teknik analisis konten (*content analysis*) digunakan untuk mengidentifikasi tema dan pola konseptual secara sistematis (Khan et al., 2024).

Kerangka berpikir penelitian ini berangkat dari keterbatasan *Resource-Based View* (RBV) yang menekankan kepemilikan sumber daya unik (Barney et al., 2001) namun kurang menjelaskan adaptasi di lingkungan VUCA. *Dynamic Capability Theory* melengkapi RBV dengan kemampuan organisasi melakukan *sensing*, *seizing*, dan *reconfiguring*. SHRM diposisikan sebagai instrumen strategis yang membentuk kapabilitas dinamis melalui HPWS, pelatihan, pengembangan SDM, manajemen kinerja, dan kompensasi.

Untuk lebih detailnya kerangka berpikir ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Berpikir konsep SHRM dengan peforma organisasi
Sumber: Diolah oleh penulis (2025)

3. Hasil dan Pembahasan

SHRM sebagai Fondasi High-Performance Work Systems dan Praktik HR Strategis

Strategic Human Resource Management (SHRM) dipahami sebagai kerangka manajemen SDM yang terintegrasi dengan strategi bisnis organisasi. Berbeda dengan pendekatan tradisional yang hanya menekankan aspek administratif, SHRM menempatkan manusia sebagai aset strategis yang menentukan keunggulan kompetitif jangka panjang (Rogers & Wright, 2011) Posisi strategis ini membuat SHRM berfungsi sebagai titik awal yang menentukan arah kebijakan dan praktik pengelolaan SDM di seluruh lini organisasi. Dengan kata lain, SHRM memastikan bahwa pengelolaan sumber daya manusia tidak dilakukan secara parsial atau *ad hoc*, tetapi selaras dengan visi dan misi organisasi.

Dari perspektif teoritis, SHRM berperan sebagai fondasi terciptanya *High-Performance Work Systems* (HPWS) dan praktik HR strategis lainnya. HPWS adalah bundel praktik SDM seperti rekrutmen selektif, pelatihan berkelanjutan, manajemen kinerja, sistem kompensasi berbasis hasil, serta keterlibatan karyawan yang dirancang secara terpadu untuk meningkatkan kemampuan, motivasi, dan kesempatan kerja karyawan (Liu & Son, 2024). Melalui pendekatan ini, karyawan tidak hanya dipandang sebagai tenaga kerja, melainkan juga sebagai penggerak utama transformasi organisasi. HPWS memungkinkan karyawan lebih berdaya, merasa dihargai, serta termotivasi untuk berkontribusi pada pencapaian tujuan bersama.

Selain itu, SHRM turut memengaruhi bagaimana organisasi membangun praktik HR strategis lain di luar HPWS, misalnya dalam hal manajemen pengetahuan, desain kerja yang fleksibel, serta kebijakan pengembangan kepemimpinan. Praktik-praktik ini membentuk *microfoundations* yang memperkuat kapabilitas organisasi untuk beradaptasi. Teguh Setiadi et al. (2023) menunjukkan bahwa praktik HR yang terintegrasi dengan strategi bisnis dapat mempercepat proses pembelajaran organisasi, sehingga mendorong inovasi dan peningkatan produktivitas. Demikian pula, Reffi Nurhardiyanti & Tiarapuspa (2025) menegaskan bahwa SHRM berperan dalam menumbuhkan budaya berbagi pengetahuan yang pada gilirannya memperkuat kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan eksternal. Dengan kata lain, SHRM bukanlah elemen yang berdiri sendiri, melainkan arsitektur strategis yang mengorkestrasi seluruh kebijakan SDM agar bekerja secara sinergis dan konsisten (Nadya & Farozin, 2021a).

Secara praktis, keberadaan SHRM menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif untuk pembelajaran, inovasi, dan kolaborasi. Misalnya, rekrutmen selektif tidak hanya berfokus pada kualifikasi teknis, tetapi juga pada kesesuaian nilai dan potensi inovatif karyawan. Pelatihan tidak hanya bersifat remedial, melainkan diarahkan untuk mengembangkan keterampilan baru sesuai kebutuhan masa depan organisasi. Sistem manajemen kinerja pun tidak semata-mata menilai pencapaian individu, melainkan menekankan kontribusi terhadap strategi kolektif. Dengan mekanisme ini, SHRM menjamin bahwa setiap praktik HR bukan sekadar kebijakan administratif, melainkan bagian dari strategi adaptif organisasi (Mollah et al., 2024).

Pentingnya SHRM semakin terlihat dalam konteks lingkungan bisnis yang dinamis dan tidak pasti. Organisasi yang hanya mengandalkan prosedur administratif dalam pengelolaan SDM akan kesulitan menghadapi perubahan cepat di pasar global maupun disrupsi digital. Tanpa arahan strategis dari SHRM, HPWS berisiko menjadi sekadar kumpulan praktik tanpa arah yang jelas, sehingga manfaatnya terbatas. Sebaliknya, ketika SHRM berjalan efektif, HPWS dan praktik SDM lainnya akan bergerak dalam satu garis besar yang mendukung adaptasi dan inovasi organisasi (Olawale et al., 2023).

Contoh konkret dapat dilihat pada perusahaan teknologi yang menghadapi perubahan cepat dalam siklus inovasi produk. Dengan dukungan SHRM, perusahaan tersebut mampu merancang program pelatihan yang menyiapkan karyawan menghadapi kebutuhan kompetensi baru, mengembangkan sistem kompensasi berbasis inovasi, dan memperkuat keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan strategis. Praktik-praktik ini membuat HPWS benar-benar menjadi alat untuk membangun daya saing, bukan sekadar rutinitas administratif (Pertheban et al., 2023).

Dengan demikian, SHRM dapat dipandang sebagai fondasi yang memastikan praktik HPWS dan HR strategis lain memiliki arah yang jelas, konsisten dengan strategi bisnis, dan berorientasi jangka panjang. Keberadaan SHRM menjadikan HPWS bukan sekadar konsep manajerial, tetapi sebagai mekanisme nyata yang mendorong pembelajaran berkelanjutan, kolaborasi lintas fungsi, serta inovasi organisasi. Pada titik inilah SHRM berfungsi sebagai batu pijakan penting dalam membangun kapabilitas dinamis, yang kemudian berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja organisasi (Nadya & Farozin, 2021b).

High-Performance Work Systems dan Praktik HR Strategis sebagai Penggerak Dynamic Capabilities

High-Performance Work Systems (HPWS) dan praktik HR strategis lain yang dibangun melalui SHRM memainkan peran sentral dalam menciptakan *dynamic capabilities*. HPWS tidak hanya meningkatkan produktivitas jangka pendek, tetapi juga menjadi mekanisme yang memperkuat kapasitas organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan. Melalui HPWS, karyawan memperoleh keterampilan, motivasi, dan kesempatan untuk berkontribusi secara aktif dalam proses penciptaan nilai organisasi (Mongkol, 2022)

Pertama, HPWS berkontribusi terhadap *sensing capability*, yaitu kemampuan organisasi untuk mendeteksi peluang dan ancaman di lingkungan eksternal. Rekrutmen selektif yang menekankan kompetensi inovatif dan literasi digital, serta pelatihan yang mendorong kreativitas, memungkinkan karyawan lebih peka terhadap perubahan pasar dan teknologi. Dengan demikian, praktik HR yang strategis membantu organisasi mengidentifikasi tren dan sinyal perubahan lebih dini.

Kedua, HPWS mendukung *seizing capability*, yakni kapasitas organisasi untuk merespons peluang yang telah teridentifikasi. Melalui manajemen kinerja yang adaptif, sistem kompensasi berbasis hasil, serta keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, organisasi dapat menggerakkan SDM untuk mengeksekusi strategi dengan cepat. Praktik-praktik ini memastikan bahwa peluang yang ada tidak hanya dikenali, tetapi juga dimanfaatkan secara efektif untuk menciptakan keunggulan kompetitif (Ledi et al., 2023)

Ketiga, HPWS berkontribusi pada *reconfiguring capability*, yaitu kemampuan organisasi untuk merombak dan mengatur ulang sumber daya internal agar tetap relevan dengan kebutuhan lingkungan. Fleksibilitas desain kerja, kebijakan pengembangan kepemimpinan, serta budaya berbagi pengetahuan membuat organisasi lebih mudah melakukan penyesuaian struktur, proses, maupun teknologi. Dengan cara ini, HR strategis memastikan bahwa organisasi tidak terjebak dalam struktur yang kaku, melainkan mampu berevolusi sesuai dinamika lingkungan.

Keseluruhan proses ini menunjukkan bahwa HPWS dan praktik HR strategis merupakan *microfoundations* yang menghidupkan *dynamic capabilities*. Tanpa praktik SDM yang mendukung pembelajaran, kolaborasi, dan inovasi, *dynamic capabilities* hanya akan menjadi konsep abstrak tanpa manifestasi nyata. Sebaliknya, ketika HPWS dijalankan konsisten dalam kerangka SHRM, organisasi memiliki landasan yang kuat untuk mengembangkan *sensing, seizing, dan reconfiguring capabilities* yang pada akhirnya memperkuat daya saing dan keberlanjutan jangka Panjang (Teklehaimanot Tesfa et al., 2025).

Dynamic Capabilities dan Dampaknya terhadap Kinerja Organisasi

High-Performance Work Systems (HPWS) dan praktik HR strategis yang dibangun melalui kerangka Strategic Human Resource Management (SHRM) memainkan peran sentral dalam menciptakan *dynamic capabilities*. HPWS tidak hanya meningkatkan produktivitas jangka pendek, tetapi juga berfungsi sebagai mekanisme yang memperkuat kapasitas organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang kompleks. Melalui HPWS, karyawan memperoleh keterampilan, motivasi, serta kesempatan untuk berkontribusi aktif dalam penciptaan nilai organisasi (Zhang et al., 2023) Dengan kata lain, HPWS memastikan bahwa sumber daya manusia tidak hanya diperlakukan sebagai faktor produksi, tetapi juga sebagai motor utama keberlangsungan organisasi.

Pertama, HPWS berkontribusi terhadap *sensing capability*, yaitu kemampuan organisasi mendeteksi peluang dan ancaman eksternal. Dalam praktiknya, hal ini dapat dilihat dari strategi rekrutmen selektif yang

menekankan pada kompetensi inovatif, keterampilan analitis, serta literasi digital. Karyawan dengan karakteristik ini lebih peka dalam membaca tren pasar, mengidentifikasi perubahan perilaku konsumen, dan memahami arah perkembangan teknologi. Ditambah dengan program pelatihan yang berorientasi pada pengembangan kreativitas dan keterampilan adaptif, organisasi mampu membangun basis tenaga kerja yang responsif terhadap sinyal-sinyal perubahan lingkungan. Temuan Akkaya & Qaisar, (2021) menunjukkan bahwa praktik HR strategis yang mendukung inovasi berkontribusi signifikan pada peningkatan kemampuan *sensing* perusahaan dalam menghadapi pasar yang dinamis.

Kedua, HPWS mendukung *seizing capability*, yaitu kapasitas organisasi untuk merespons peluang yang telah teridentifikasi secara cepat dan efektif. Manajemen kinerja yang adaptif, sistem kompensasi berbasis hasil, serta mekanisme keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan merupakan komponen utama dalam tahap ini. Sistem manajemen kinerja yang transparan mendorong karyawan untuk fokus pada tujuan strategis, sementara insentif yang berbasis hasil memacu perilaku inovatif dan proaktif. Selain itu, keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan meningkatkan rasa kepemilikan (*sense of ownership*) sehingga mereka terdorong untuk mengeksekusi strategi dengan lebih berkomitmen. Seperti ditunjukkan oleh Mehralian et al. (2023), kombinasi HPWS dengan sistem manajemen kinerja yang selaras dengan strategi bisnis dapat memperkuat *seizing capability* organisasi untuk mengoptimalkan peluang yang ada.

Ketiga, HPWS berkontribusi pada *reconfiguring capability*, yakni kemampuan organisasi untuk merombak dan mengatur ulang sumber daya internal agar tetap relevan dengan kebutuhan lingkungan yang berubah. Dalam konteks ini, fleksibilitas desain kerja, kebijakan pengembangan kepemimpinan, serta budaya berbagi pengetahuan menjadi elemen kunci. Desain kerja yang fleksibel memungkinkan organisasi melakukan penyesuaian struktur tanpa menimbulkan resistensi berlebihan. Program pengembangan kepemimpinan menjamin adanya kaderisasi manajer yang mampu memimpin proses transformasi. Sementara itu, budaya berbagi pengetahuan mempercepat transfer kompetensi antarindividu dan antarunit, sehingga organisasi dapat berevolusi dengan lebih gesit. Kareem & Kummitha, (2020) menekankan bahwa praktik HR strategis berbasis pembelajaran berkelanjutan memperkuat *reconfiguring capability* organisasi dalam menghadapi perubahan jangka panjang.

Seluruh proses ini menunjukkan bahwa HPWS dan praktik HR strategis bukan hanya instrumen administratif, tetapi berfungsi sebagai *microfoundations* yang menghidupkan *dynamic capabilities*. Tanpa praktik SDM yang mendukung pembelajaran, kolaborasi, dan inovasi, *dynamic capabilities* hanya akan menjadi konsep abstrak tanpa manifestasi nyata. Sebaliknya, ketika HPWS dijalankan secara konsisten dalam kerangka SHRM, organisasi memiliki landasan yang kuat untuk mengembangkan *sensing*, *seizing*, dan *reconfiguring capabilities* yang secara langsung memperkuat daya saing dan keberlanjutan jangka Panjang (Isa & Ar Rahmah, 2023).

Dalam praktik manajerial, hal ini dapat dilihat pada organisasi yang berhasil mengintegrasikan sistem HR dengan strategi bisnis digital. Misalnya, perusahaan ritel yang memanfaatkan analitik data dalam perekrutan dan pelatihan karyawan, mampu membangun kemampuan *sensing* yang unggul dalam membaca perilaku konsumen. Dengan dukungan manajemen kinerja adaptif, perusahaan dapat dengan cepat merespons tren belanja daring yang berkembang, serta melakukan *reconfiguring* sumber daya, baik dari sisi teknologi maupun keterampilan tenaga kerja. Kasus ini memperlihatkan bagaimana HPWS berperan langsung dalam mendukung *dynamic capabilities* yang menjadi syarat utama keberhasilan organisasi di era VUCA (Pereira-Moliner et al., 2021).

Diskusi Kritis: RBV, DCT, dan Posisi SHRM

Dalam kajian manajemen strategis, *Resource-Based View (RBV)* merupakan salah satu teori paling berpengaruh untuk menjelaskan sumber keunggulan kompetitif. RBV menegaskan bahwa organisasi akan unggul jika memiliki sumber daya yang bernilai (*valuable*), langka (*rare*), sulit ditiru (*inimitable*), dan tidak tergantikan (*non-substitutable*) (Barney et al., 2001). Perspektif ini menekankan pentingnya sumber daya internal sebagai basis utama keunggulan organisasi. Sumber daya manusia dengan pengetahuan, keterampilan, dan komitmen yang unik sering kali dianggap sebagai bentuk sumber daya yang paling strategis karena sulit digandakan oleh pesaing. Dengan begitu, RBV memberikan justifikasi teoritis yang kuat mengapa praktik pengelolaan SDM harus ditempatkan dalam kerangka strategis.

Namun, RBV juga memiliki kelemahan mendasar. Fokus RBV yang cenderung statis membuatnya kurang mampu menjelaskan bagaimana organisasi mempertahankan keunggulan dalam konteks lingkungan bisnis yang berubah cepat, penuh ketidakpastian, dan sering kali disruptif. Keunggulan berbasis sumber daya berpotensi hilang relevansi jika tidak disertai kemampuan organisasi untuk beradaptasi. Misalnya, kompetensi teknis yang bernilai tinggi saat ini dapat menjadi usang dalam hitungan tahun akibat perkembangan teknologi baru. Hal ini membuat RBV perlu dilengkapi dengan perspektif lain yang lebih dinamis (Barney et al., 2001; Rogers & Wright, 2011).

Keterbatasan tersebut dijumpai oleh *Dynamic Capability Theory (DCT)*. Teece (2018) menegaskan bahwa keunggulan kompetitif tidak hanya ditentukan oleh kepemilikan sumber daya, tetapi juga oleh kemampuan organisasi untuk *sensing* peluang dan ancaman, *seizing* peluang tersebut melalui pengambilan keputusan strategis, serta *reconfiguring* sumber daya agar tetap relevan dengan kebutuhan lingkungan. DCT menambahkan dimensi dinamis yang lebih sesuai dengan realitas bisnis modern yang ditandai dengan disrupsi digital, globalisasi, dan ketidakpastian pasar (Teece, 2018).

Dalam konteks ini, posisi SHRM menjadi sangat strategis. Dari perspektif RBV, praktik SHRM dapat dipahami sebagai cara organisasi mengelola sumber daya manusia yang bernilai, langka, dan sulit ditiru, sehingga menjadi basis keunggulan kompetitif (Tworek et al., 2023). Misalnya, program rekrutmen selektif, pelatihan ekstensif, serta pengembangan kepemimpinan dianggap sebagai aset unik yang sulit disalin oleh pesaing. Namun, pandangan ini baru menjelaskan “apa yang dimiliki organisasi.”

Kerangka DCT melengkapi perspektif tersebut dengan menjelaskan “bagaimana” sumber daya manusia dikelola agar tetap adaptif. SHRM berfungsi bukan hanya menjaga keberlangsungan sumber daya yang ada, tetapi juga memperkuat *dynamic capabilities* melalui berbagai praktik strategis. Praktik seperti *High-Performance Work Systems (HPWS)*, manajemen pengetahuan, kompensasi berbasis inovasi, serta pengembangan budaya berbagi pengetahuan berperan dalam memperkuat kapabilitas *sensing*, *seizing*, dan *reconfiguring* (Kongrode et al., 2023; Pereira-Moliner et al., 2021; Tworek et al., 2023). Dengan demikian, SHRM dapat dipandang sebagai mekanisme yang menghubungkan potensi statis RBV dengan dinamika DCT.

Diskusi kritis ini menunjukkan bahwa RBV dan DCT bukanlah teori yang saling bertentangan, melainkan saling melengkapi. RBV membantu menjelaskan mengapa sumber daya tertentu penting untuk keunggulan kompetitif, sementara DCT menjelaskan bagaimana sumber daya tersebut dapat terus diperbarui dan diadaptasikan agar tetap relevan. SHRM berada di persimpangan keduanya: sebagai pengelolaan strategis yang memanfaatkan nilai unik SDM (RBV), sekaligus sebagai instrumen yang mengarahkan SDM untuk beradaptasi dan berinovasi di tengah perubahan (DCT).

Implikasinya sangat jelas. Organisasi yang hanya mengandalkan sumber daya unik tanpa mengembangkan kapabilitas dinamis berisiko kehilangan relevansi ketika pasar bergeser. Sebaliknya, organisasi yang berhasil memadukan RBV dan DCT melalui praktik SHRM akan lebih siap menghadapi era VUCA (*Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous*). Temuan penelitian kontemporer mendukung hal ini. Ledi et al., (2023) menunjukkan bahwa kapabilitas inovatif, absorptif, dan adaptif muncul sebagai hasil langsung dari praktik SHRM yang terintegrasi. Pertheban et al. (2023) juga menemukan bahwa resiliensi organisasi berperan penting dalam memperkuat hubungan antara SHRM, *dynamic capabilities*, dan kinerja organisasi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa SHRM merupakan penghubung konseptual dan praktis antara RBV dan DCT. SHRM memastikan bahwa SDM tidak sekadar menjadi faktor produksi, tetapi juga menjadi mekanisme yang menggerakkan kemampuan organisasi untuk bertransformasi, beradaptasi, dan tetap unggul di tengah perubahan yang cepat dan kompleks. Hal ini menegaskan peran SHRM bukan hanya dalam menjaga keberlanjutan sumber daya internal, tetapi juga sebagai motor penggerak kapabilitas dinamis yang memastikan keunggulan kompetitif jangka panjang.

4. Kesimpulan

Penelitian ini menegaskan bahwa *Strategic Human Resource Management (SHRM)* berperan penting dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui kerangka *Dynamic Capability Theory (DCT)*. SHRM tidak sekadar menjalankan fungsi administratif, melainkan menjadi instrumen strategis yang membangun *High-Performance Work Systems (HPWS)* dan praktik HR yang mendukung terciptanya kapabilitas dinamis. Melalui praktik seperti rekrutmen selektif, pelatihan berkelanjutan, sistem kompensasi berbasis inovasi, dan pengelolaan pengetahuan, SHRM menyediakan fondasi bagi terbentuknya kemampuan *sensing*, *seizing*, dan *reconfiguring*. Kapabilitas inilah yang memungkinkan organisasi lebih adaptif, inovatif, dan tangguh dalam menghadapi lingkungan bisnis yang ditandai oleh ketidakpastian dan disrupsi digital.

Secara teoretis, temuan ini menunjukkan bahwa SHRM merupakan jembatan antara *Resource-Based View (RBV)* yang menekankan keunggulan dari kepemilikan sumber daya dengan DCT yang menekankan keberlanjutan melalui adaptasi dinamis. Dengan integrasi keduanya, organisasi tidak hanya mampu menjaga keunggulan berbasis sumber daya, tetapi juga memperkuat daya saing berkelanjutan.

Secara praktis, penelitian ini menyarankan agar organisasi menempatkan SHRM sebagai prioritas strategis dalam mendesain kebijakan SDM, sehingga setiap praktik HR berkontribusi langsung terhadap penciptaan kapabilitas dinamis dan peningkatan kinerja organisasi. Selain itu, pengembangan HPWS yang konsisten perlu dilakukan agar SDM tidak hanya produktif, tetapi juga mampu menjadi penggerak inovasi dan pembelajaran berkelanjutan. Bagi penelitian mendatang, hubungan konseptual ini dapat diuji secara empiris untuk memperkaya pemahaman mengenai peran SHRM dalam membangun kinerja organisasi, khususnya di konteks

negara berkembang seperti Indonesia yang menghadapi tantangan struktural dan dinamika pasar yang kompleks.

Daftar Pustaka

- Akkaya, B., & Qaisar, I. (2021). Linking Dynamic Capabilities and Market Performance of SMEs: The Moderating Role of Organizational Agility. *Istanbul Business Research*, 50(2), 197–214. <https://doi.org/10.26650/ibr.2021.50.961237>
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001). *The resource-based view of the firm: Ten years after 1991*.
- Inzamam Khan, M., Parahyanti, E., & Hussain, S. (2024). The Role Generative AI in Human Resource Management: Enhancing Operational Efficiency, Decision-Making, and Addressing Ethical Challenges. In *Asian Journal of Logistics Management* (Vol. 3, Issue 2).
- Isa, M., & Ar Rahmah, F. (2023). Knowledge Management and Organizational Performance: The Mediating Role of Dynamic Capabilities. *JBTI: Jurnal Bisnis: Teori Dan Implementasi*, 14(3), 478–492. <https://doi.org/10.18196/jbti.v14i3.20404>
- Kareem, M. A., & Kummitha, H. V. R. (2020). The Impact of Supply Chain Dynamic Capabilities on Operational Performance. *Organizacija*, 53(4), 319–331. <https://doi.org/10.2478/orga-2020-0021>
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366–391. <https://doi.org/10.1177/0149206310365901>
- Khan, K., Khan, Q., Jamil, S. H., & Akbar, S. (2024). A study on high performance organization framework and organization performance: lens of dynamic capability theory. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2285415>
- Kongrode, J., Aujirapongpan, S., & Ru-Zhuc, J. (2023). Exploring the impact of dynamic talent management capability on competitive performance: The mediating roles of dynamic marketing capability of startups. *Journal of Competitiveness*, 15(1). <https://doi.org/10.7441/joc.2023.01.07>
- Ledi, K. K., Ameza-Xemalordzo, E., Amoako, G. K., & Asamoah, B. (2023). Effect of QR code and mobile money on performance of SMEs in developing countries. The role of dynamic capabilities. *Cogent Business and Management*, 10(2). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2238977>
- Lin, C. P., & Chen, P. C. (2025). Mentoring for effective human-AI collaboration: an integrated theoretical framework. *Total Quality Management and Business Excellence*. <https://doi.org/10.1080/14783363.2025.2504603>
- Liu, D., & Son, S. (2024). Exploring the impact mechanism of collaborative robot on manufacturing firm performance: A dynamic capability perspective. *Sustainable Futures*, 8. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2024.100262>
- Madanchian, M., & Taherdoost, H. (2025). Barriers and Enablers of AI Adoption in Human Resource Management: A Critical Analysis of Organizational and Technological Factors. *Information (Switzerland)*, 16(1). <https://doi.org/10.3390/info16010051>
- Mehralian, G., Sheikhi, S., Zatzick, C., & Babapour, J. (2023). The dynamic capability view in exploring the relationship between high-performance work systems and innovation performance. *International Journal of Human Resource Management*, 34(18), 3555–3584. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2138494>
- Mollah, M. A., Rana, M., Amin, M. Bin, Sony, M. M. A. A. M., Rahaman, M. A., & Fenyves, V. (2024). Examining the Role of AI-Augmented HRM for Sustainable Performance: Key Determinants for Digital Culture and Organizational Strategy. *Sustainability (Switzerland)*, 16(24). <https://doi.org/10.3390/su162410843>
- Mongkol, K. (2022). The Impact of Dynamic Capabilities on the Performance of Thai Small and Medium Enterprises. *International Journal of Asian Business and Information Management*, 13(1). <https://doi.org/10.4018/IJABIM.309102>
- Nadya, A., & Farozin, M. (2021a). Career guidance conceptualization to improve career adaptability for generation z. *Journal of Professionals in Guidance and Counseling*, 2(1), 20–26. <https://doi.org/10.21831/ProGCouns>
- Olawale, S. R., Chinagozi, O. G., & Joe, O. N. (2023). Exploratory Research Design in Management Science: A Review of Literature on Conduct and Application. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 7(4), 1384–1395. <https://doi.org/10.47772/ijriss.2023.7515>
- Pereira-Moliner, J., Molina-Azorín, J. F., Tarí, J. J., López-Gamero, M. D., & Pertursa-Ortega, E. M. (2021). How do dynamic capabilities explain hotel performance? *International Journal of Hospitality Management*, 98. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103023>
- Pertheban, T. R., Thurasamy, R., Marimuthu, A., Venkatachalam, K. R., Annamalah, S., Paraman, P., & Hoo, W. C. (2023). The Impact of Proactive Resilience Strategies on Organizational Performance: Role of

- Ambidextrous and Dynamic Capabilities of SMEs in Manufacturing Sector. *Sustainability (Switzerland)*, 15(16). <https://doi.org/10.3390/su151612665>
- Reffi Nurhardiyanti, & Tiarapuspa. (2025). Driving Employee Digital Performance: Exploring The Mediating Role Of Employee Dynamic Capability In The Context Of Hi-Hrmp And Organizational Learning At Pt Astra Daihatsu Motor In Sunter & Karawang. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi Review*, 4(2). <https://doi.org/10.53697/emba.v4i2.2207>
- Rogers, E. W., & Wright, P. (2011). *Strategic Human Resource Management*. <https://www.researchgate.net/publication/37149434>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Teguh Setiadi, M., Sofi, I., Haryadi, D., & Management, P. (2023). Dynamic capability of servant leadership as a triggering factor for organizational commitment and employee performance. *In IJAFIBS* (Vol. 11, Issue 2).
- Teklehaimanot Tesfa, M., Sibhato Gebremichael, H., Tsegay Beyene, K., Gebreazgi Gebreslassie, L., & Berhanu Hailu, Y. (2025). The Role of SMEs' Dynamic Capabilities on their Entrepreneurial Capabilities and Competitiveness. *Momona Ethiopian Journal of Science*, 17(1), 171–194. <https://doi.org/10.4314/mejs.v17i1.11>
- Tworek, K., Bienkowska, A., Hawrysz, L., & Maj, J. (2023). The Model of Organizational Performance Based on Employees' Dynamic Capabilities-Verification During Crisis Caused by Black Swan Event. *IEEE Access*, 11, 45039–45055. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2023.3273608>
- Wang, G., Niu, Y., Mansor, Z. D., Leong, Y. C., & Yan, Z. (2024). Unlocking digital potential: Exploring the drivers of employee dynamic capability on employee digital performance in Chinese SMEs-moderation effect of competitive climate. *Heliyon*, 10(4). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e25583>
- Wen, Y., Wang, J., & Chen, X. (2025). Trust and AI weight: human-AI collaboration in organizational management decision-making. *Frontiers in Organizational Psychology*, 3. <https://doi.org/10.3389/forgp.2025.1419403>
- Zhang, X., He, X., Du, X., Zhang, A., & Dong, Y. (2023). Supply chain practices, dynamic capabilities, and performance: The moderating role of big data analytics. *Journal of Organizational and End User Computing*, 35(3). <https://doi.org/10.4018/JOEUC.325214>