

PERAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MANAJEMEN PERUBAHAN: STRATEGI UNTUK KEBERHASILAN ORGANISASI MODERN

Alvin Al-Amin¹, Sheravina Maulidya², Hikmal Reyhanda³, Dr. Tetty Sufianty Zafar⁴,

^{1 2 3 4}Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Muhammadiyah Sukabumi

ARTICLE INFO

Article history:

Received Januari 2026

Revised Januari 2026

Accepted Januari 2026

Available Januari 2026

alvinalamin2@gmail.com,

sheravinaamlddd@gmail.com,

hikmalhanda@gmail.com,

tetty@ummi.ac.id

This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.
Copyright © 2023 by Author. Published by Cahaya Ilmu Bangsa Institute

ABSTRAK

Eksistensi Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan determinan fundamental bagi keberhasilan manajemen perubahan dalam organisasi, khususnya di tengah dinamika Revolusi Industri 4.0 dan intensitas persaingan global. Penelitian ini bertujuan untuk membedah pengaruh kepemimpinan transformasional, transparansi komunikasi, program pengembangan kompetensi berkelanjutan, serta mekanisme evaluasi dan rekognisi terhadap minimalisasi resistensi karyawan serta akselerasi daya saing perusahaan. Metodologi yang diaplikasikan adalah studi pustaka (*library research*) dengan teknik analisis kritis terhadap berbagai literatur ilmiah, buku, dan hasil riset terdahulu yang kredibel. Temuan penelitian mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional berperan signifikan dalam menginspirasi visi dan membangun kepercayaan kolektif selama fase transisi. Lebih lanjut, sinergi antara komunikasi dua arah dan pelatihan yang sistematis terbukti krusial dalam menumbuhkan budaya inovasi. Implementasi strategi evaluasi yang objektif serta sistem penghargaan yang kompetitif

juga ditemukan efektif dalam mengoptimalkan produktivitas dan komitmen organisasional. Sebagai konklusi, integrasi strategi manajemen SDM yang holistik menjadi prasyarat utama dalam mewujudkan transformasi organisasi modern yang adaptif dan berkelanjutan.

Kata Kunci: Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Perubahan, Kepemimpinan Transformasional, Industri 4.0, Budaya Inovasi.

ABSTRACT

Human Resource (HR) functions as a fundamental determinant for the success of organizational change management, particularly amidst the dynamics of Industrial Revolution 4.0 and intense global competition. This study aims to analyze the influence of transformational leadership, communication transparency, continuous competency development programs, and evaluation and recognition mechanisms on minimizing employee resistance and accelerating organizational competitiveness. The methodology applied is library research with critical analysis techniques toward various scientific literatures, books, and credible prior research. Research findings indicate that transformational leadership plays a significant role in inspiring vision and building collective trust during transition phases. Furthermore, the synergy between two-way communication and systematic training is proven crucial in fostering a culture of innovation. The implementation of objective evaluation strategies and competitive reward systems is also found effective in optimizing productivity and organizational commitment. In conclusion, the integration of holistic HR management strategies is a primary prerequisite for achieving adaptive and sustainable modern organizational transformation.

*Corresponding author

E-mail addresses: zukhrufit@gmail.com

Keywords: *Human Resource Management, Change Management, Transformational Leadership, Industry 4.0, Innovation Culture.*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

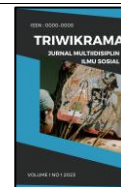
Dalam era Revolusi Industri 4.0 yang ditandai oleh kemajuan pesat teknologi seperti *Internet of Things* (IoT), kecerdasan buatan, dan analisis big data, organisasi di seluruh dunia, termasuk di Indonesia, menghadapi dinamika perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan tidak terduga. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) muncul sebagai determinan fundamental bagi keberhasilan adaptasi organisasi terhadap tantangan ini, dengan berfungsi sebagai agen strategis yang tidak hanya mengelola transisi teknologi tetapi juga mempersiapkan karyawan melalui komunikasi yang efektif, pengembangan keterampilan adaptif, serta pembentukan budaya organisasi yang resilien. Pendekatan holistik ini terbukti mampu mengurangi resistensi karyawan terhadap perubahan, sehingga mempercepat pencapaian daya saing berkelanjutan di tengah persaingan global yang ketat (Simatupang, 2024).

Kepemimpinan transformasional memainkan peran krusial dalam manajemen perubahan organisasi, terutama di tengah intensitas persaingan global yang memaksa perusahaan untuk terus berinovasi, dengan kemampuannya menginspirasi visi bersama, membangun kepercayaan kolektif, serta memotivasi karyawan untuk merangkul transisi digital. Pendekatan ini secara efektif meminimalkan ketakutan karyawan akan kehilangan peran akibat otomatisasi dan digitalisasi, mengubah mereka dari sekadar objek perubahan menjadi subjek aktif yang berkontribusi pada inovasi organisasi melalui keteladanan pemimpin yang adaptif dan komunikasi persuasif. Di konteks Indonesia, di mana banyak perusahaan masih bergulat dengan budaya kerja hierarkis, kepemimpinan semacam ini menjadi kunci untuk membentuk komitmen jangka panjang dan mengoptimalkan potensi sumber daya manusia (Simatupang, 2024).

Komunikasi transparan dua arah dan pelatihan berkelanjutan menjadi fondasi utama untuk menumbuhkan budaya inovasi di perusahaan Indonesia, di mana karyawan sering kali menghadapi ketidakpastian akibat perubahan teknologi yang cepat serta fluktuasi pasar domestik. Strategi ini tidak hanya meningkatkan pemahaman mendalam terhadap tujuan dan manfaat perubahan, tetapi juga membekali karyawan dengan kompetensi digital esensial seperti literasi data dan keterampilan kolaboratif, yang pada akhirnya memperkuat loyalitas, mengurangi turnover, serta mendorong inisiatif kreatif yang berkelanjutan. Implementasi yang konsisten dari elemen-elemen ini telah terbukti menciptakan lingkungan kerja yang dinamis, di mana ide-ide inovatif muncul secara organik dari seluruh lapisan organisasi (Manikam et al., 2025).

Strategi evaluasi kinerja yang objektif dan berkala, dikombinasikan dengan sistem penghargaan yang kompetitif serta berbasis kinerja, secara signifikan meningkatkan efektivitas serta daya saing tenaga kerja, khususnya dalam menghadapi persaingan global di era digital yang menuntut produktivitas tinggi dan adaptabilitas instan. Penghargaan tidak terbatas pada insentif finansial semata, melainkan mencakup pengakuan non-materiah seperti promosi karier, peluang pengembangan diri, dan pemberian tanggung jawab lebih besar, yang semuanya mendorong komitmen emosional karyawan serta kemampuan mereka untuk beradaptasi cepat terhadap tuntutan organisasi modern. Pendekatan ini juga memfasilitasi identifikasi gap kompetensi secara dini, sehingga organisasi dapat merancang intervensi tepat sasaran untuk mempertahankan keunggulan kompetitif jangka panjang (Sufriyadi & Perkasa, 2024).

Integrasi holistik dari berbagai strategi MSDM termasuk kepemimpinan transformasional, komunikasi efektif, pelatihan berkelanjutan, serta evaluasi dan penghargaan yang adil menjadi prasyarat esensial bagi terwujudnya transformasi organisasi yang adaptif, resilien, dan berkelanjutan, sebagaimana terbukti pada studi kasus perusahaan-perusahaan di Indonesia yang



berhasil mengoptimalkan produktivitas serta retensi karyawan melalui pendekatan terintegrasi ini. Sinergi antar elemen tersebut tidak hanya meminimalkan risiko kegagalan perubahan, tetapi juga menciptakan ekosistem organisasi yang mampu menavigasi ketidakpastian ekonomi dan teknologi masa depan dengan percaya diri. Pada akhirnya, MSDM yang dikelola secara strategis menjadikan sumber daya manusia sebagai aset paling bernilai, bukan sekadar biaya operasional (Pradana et al., 2023).

Rumusan Masalah

1. Bagaimana kepemimpinan transformasional dapat mengurangi resistensi karyawan terhadap perubahan dalam organisasi di era industri 4.0?
2. Bagaimana komunikasi yang transparan dan pelatihan berkelanjutan dapat mendorong budaya inovasi dalam perusahaan Indonesia?
3. Bagaimana strategi evaluasi dan penghargaan dapat meningkatkan efektivitas dan daya saing tenaga kerja dalam menghadapi persaingan global?

Tujuan

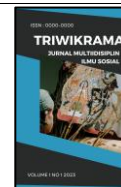
1. Untuk menganalisis kepemimpinan transformasional dapat mengurangi resistensi karyawan terhadap perubahan dalam organisasi di era industri 4.0
2. Untuk menganalisis yang transparan dan pelatihan berkelanjutan dapat mendorong budaya inovasi dalam perusahaan Indonesia
3. Untuk menganalisis strategi evaluasi dan penghargaan dapat meningkatkan efektivitas dan daya saing tenaga kerja dalam menghadapi persaingan global

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen perubahan di era digital menuntut organisasi tidak hanya siap secara teknologi, tetapi juga pada aspek SDM dan kepemimpinan. Kesiapan digital organisasi dipengaruhi oleh sumber daya teknologi, proses bisnis, kapabilitas manajerial, kapabilitas manusia, dan budaya perusahaan, yang bersama-sama membentuk konsep organizational digital transformation readiness Flavia & Joia, (2024). Dalam konteks ini, praktik manajemen SDM berkinerja tinggi yang mendorong komitmen afektif dan kinerja karyawan terbukti meningkatkan readiness for change, sehingga SDM menjadi faktor kunci keberhasilan transformasi Alqudah et al., (2021)

Manajemen SDM berperan sebagai fasilitator strategis yang menyelaraskan praktik dan kebijakan SDM dengan visi perubahan organisasi, sehingga fungsi SDM bertindak sebagai mitra strategis yang mendukung pencapaian tujuan bisnis dan keberhasilan inisiatif perubahan Breaz, T., & Jaradat, M. (2024). Penyelesaian ini menuntut integrasi kebijakan SDM seperti perencanaan tenaga kerja, sistem penghargaan, dan manajemen kinerja dengan arah strategis organisasi agar praktik di lapangan konsisten dengan sasaran transformasi dan mampu memperkuat resiliensi organisasi dalam lingkungan yang dinamis Georgescu et al., (2024).

Dalam konteks peningkatan daya saing, perubahan pola manajemen SDM yang bersifat strategis dan berbasis teknologi terbukti berkontribusi pada penciptaan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Penerapan praktik e-HRM, inovasi dalam praktik SDM, serta integrasi strategi SDM dengan pengetahuan dan inovasi organisasi meningkatkan efisiensi, ketepatan pengambilan keputusan, serta kemampuan organisasi untuk merespons perubahan pasar secara lincah Alqarni, K., et al. (2023). Melalui pengelolaan talenta, pelatihan berkelanjutan, dan penguatan budaya inovatif, SDM menjadi aset kunci yang sulit ditiru pesaing sehingga memperkuat posisi kompetitif organisasi dalam jangka panjang Agustian, K., et al. (2023).



Pimpinan memiliki peran strategis dalam mengarahkan kebijakan SDM agar mendorong inovasi dan kinerja berkelanjutan. Gaya kepemimpinan transformasional dan bertanggung jawab, yang didukung praktik HRM kolaboratif dan inovatif, terbukti meningkatkan perilaku inovatif karyawan, kinerja inovasi tim, serta kinerja organisasi secara keseluruhan Dong, W., & Zhong, L. (2021). Selain itu, kepemimpinan yang berorientasi keberlanjutan misalnya *green* atau *responsible leadership* memperkuat peran HRM dalam mendorong inovasi hijau dan kinerja berkelanjutan, sehingga organisasi lebih adaptif terhadap tuntutan lingkungan bisnis yang dinamis dan berorientasi keberlanjutan Zihan, W., & Makhbul, Z. (2024).

Pengembangan sumber daya manusia yang diposisikan sebagai agen perubahan sangat krusial untuk mengarahkan organisasi menuju pola kerja baru yang lebih adaptif terhadap disrupsi teknologi dan dinamika pasar global. HR/HRD sebagai change agent dituntut memiliki pengetahuan tentang proses perubahan, kemampuan merencanakan intervensi, serta kecakapan kepemimpinan untuk memastikan transisi organisasi berjalan efektif dan produktif Rozi, N. (2023). Dalam konteks transformasi digital dan perubahan model bisnis, praktik manajemen SDM yang strategis melalui pelatihan, pengembangan kompetensi, dan penguatan budaya organisasi terbukti meningkatkan ketahanan (*resilience*) dan kemampuan organisasi beradaptasi terhadap perubahan yang cepat Shayegan, S., et al. (2022).

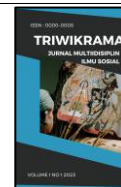
Agen perubahan di bidang pengembangan SDM juga berperan memfasilitasi manajemen perubahan organisasi, mulai dari diagnosis kebutuhan perubahan, komunikasi visi, hingga implementasi model perubahan yang selaras dengan struktur, budaya, dan strategi organisasi. Literatur mutakhir menegaskan bahwa praktisi SDM yang memahami proses perubahan dan berorientasi pada pengembangan kapabilitas manusia mampu membantu organisasi beralih ke cara kerja baru, mengurangi resistensi, dan membangun budaya inovasi yang menopang keberlanjutan organisasi Mishra et al., (2021). Pendekatan pengelolaan SDM yang berpusat pada manusia (*human-centred HRM*) dipandang sebagai kunci untuk membangun tenaga kerja dan organisasi yang berkelanjutan dalam menghadapi tantangan global, otomasi, dan kemajuan teknologi Cook et al., (2022).

METODE

Metode yang digunakan dalam artikel ini adalah studi pustaka (*library research*), sebuah pendekatan untuk pengumpulan data yang berfokus pada pemahaman mendalam dan pengkajian teoretis dari berbagai literatur yang relevan dengan topik penelitian. Menurut Zed (2004) implementasi studi pustaka mencakup empat tahapan krusial, yaitu: persiapan sarana penelitian, penyusunan bibliografi kerja, pengaturan waktu yang terorganisasi, dan kegiatan utama berupa pembacaan serta pencatatan materi. Pengumpulan data dilakukan dengan mengidentifikasi dan merekonstruksi informasi dari beragam sumber kredibel, seperti buku, jurnal ilmiah, dan hasil penelitian terdahulu. Bahan pustaka yang terkumpul dari referensi-referensi tersebut kemudian dianalisis secara kritis dan komprehensif atau mendalam sebagai landasan untuk memperkuat dan mendukung proposisi serta gagasan yang dikembangkan dalam kajian ini (Adlini et al., 2022).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil kajian pustaka terhadap berbagai literatur ilmiah yang relevan, diperoleh pemahaman komprehensif mengenai peran strategis sumber daya manusia dalam manajemen perubahan organisasi. Pembahasan pada bagian ini difokuskan untuk menjawab rumusan masalah yang telah dirumuskan sebelumnya, khususnya terkait kepemimpinan transformasional, komunikasi dan pelatihan berkelanjutan, serta strategi evaluasi dan penghargaan dalam menghadapi tantangan perubahan di era industri 4.0 dan persaingan global. Analisis dilakukan



dengan mengaitkan temuan teoritis dari berbagai sumber dengan kondisi organisasi modern, sehingga diharapkan dapat memberikan gambaran yang sistematis dan aplikatif mengenai upaya peningkatan efektivitas manajemen perubahan melalui pengelolaan sumber daya manusia.

1. Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Mengurangi Resistensi Karyawan terhadap Perubahan di Era Industri 4.0

Hasil kajian pustaka menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan dalam mengurangi resistensi karyawan terhadap perubahan organisasi, khususnya di era industri 4.0. Pemimpin transformasional mampu menginspirasi, memberikan visi yang jelas, serta membangun kepercayaan karyawan terhadap arah perubahan yang dijalankan organisasi. Dengan pendekatan ini, karyawan tidak hanya menjadi objek perubahan, tetapi juga dilibatkan sebagai subjek yang berperan aktif dalam proses transformasi.

Beberapa penelitian yang dikaji menunjukkan bahwa resistensi karyawan sering muncul akibat ketidakpastian, ketakutan kehilangan peran, serta kurangnya pemahaman terhadap tujuan perubahan. Kepemimpinan transformasional mampu meminimalkan hal tersebut melalui komunikasi yang persuasif, pemberian motivasi, dan keteladanan dalam menghadapi perubahan. Pemimpin yang bersikap terbuka dan adaptif cenderung lebih berhasil membangun komitmen karyawan, sehingga proses perubahan dapat berjalan lebih efektif dan berkelanjutan (Saepulloh & Susila, 2021).

Dalam konteks industri 4.0, kepemimpinan transformasional juga berperan penting dalam mendorong kesiapan karyawan menghadapi digitalisasi dan otomatisasi kerja. Pemimpin tidak hanya fokus pada hasil, tetapi juga pada pengembangan kompetensi dan kesiapan mental karyawan, sehingga resistensi dapat ditekan dan digantikan dengan sikap proaktif terhadap perubahan.

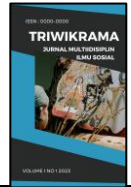
2. Peran Komunikasi Transparan dan Pelatihan Berkelanjutan dalam Mendorong Budaya Inovasi

Komunikasi internal transparan dalam konteks perubahan organisasi menemukan bahwa penyampaian informasi yang akurat, tepat waktu, dan jujur mengurangi ketidakpastian, resistensi, kebingungan, dan kecemasan karyawan, sekaligus meningkatkan kepercayaan dan keterbukaan terhadap perubahan. Hal ini berkontribusi langsung pada keberhasilan implementasi inovasi dan pembentukan iklim kerja yang positif dan kolaboratif (Li dkk., 2020).

Hasil pembahasan menunjukkan bahwa komunikasi yang transparan dan pelatihan berkelanjutan merupakan faktor kunci dalam membangun budaya inovasi di dalam organisasi, khususnya perusahaan di Indonesia. Komunikasi yang terbuka memungkinkan karyawan memahami alasan, tujuan, dan dampak dari perubahan yang dilakukan, sehingga mengurangi kesalahpahaman dan kecemasan yang dapat menghambat inovasi (Kardina & Frinaldi, 2024).

Pelatihan berkelanjutan berfungsi sebagai sarana peningkatan kompetensi karyawan agar mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi dan sistem kerja yang baru. Organisasi yang secara konsisten memberikan pelatihan menunjukkan komitmen terhadap pengembangan karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan kepercayaan dan loyalitas. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi munculnya ide-ide baru dan solusi inovatif (Purwono, 2024).

Beberapa literatur menunjukkan bahwa budaya inovasi tidak dapat terbentuk secara instan, melainkan melalui proses pembelajaran berkelanjutan yang didukung oleh komunikasi dua arah antara manajemen dan karyawan. Ketika karyawan merasa didengar dan dibekali dengan keterampilan yang relevan, mereka cenderung lebih berani mengambil inisiatif dan berkontribusi dalam proses inovasi organisasi (Echebiri & Engen, 2020).



pelatihan dan pengembangan berkelanjutan dipandang sebagai strategi kunci meningkatkan kompetensi, adaptabilitas terhadap teknologi baru, dan kemampuan inovasi, sekaligus memperkuat loyalitas serta rasa memiliki karyawan. Pelatihan yang sistematis dan berkelanjutan menjadikan organisasi lebih siap menghadapi disrupsi teknologi dan mendukung pembelajaran organisasi jangka panjang (Beer & Mulder, 2020).

3. Strategi Evaluasi dan Penghargaan dalam Meningkatkan Efektivitas dan Daya Saing Tenaga Kerja

Berdasarkan hasil kajian, strategi evaluasi kinerja dan pemberian penghargaan terbukti berperan penting dalam meningkatkan efektivitas dan daya saing tenaga kerja di tengah persaingan global. Evaluasi kinerja yang dilakukan secara objektif dan berkelanjutan membantu organisasi mengidentifikasi pencapaian serta area yang perlu dikembangkan dari setiap karyawan.

Sistem penghargaan yang adil dan transparan mampu memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja dan beradaptasi dengan perubahan. Penghargaan tidak hanya berbentuk finansial, tetapi juga pengakuan, peluang pengembangan karier, dan peningkatan tanggung jawab kerja. Hal ini mendorong karyawan untuk terus meningkatkan kompetensi dan berkontribusi secara optimal terhadap organisasi.

Dalam konteks persaingan global, organisasi yang menerapkan sistem evaluasi dan penghargaan secara efektif cenderung memiliki tenaga kerja yang lebih kompetitif dan produktif. Karyawan yang merasa dihargai atas kontribusinya akan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi dan lebih siap menghadapi tantangan perubahan di era digital (Jurnal Comserva, 2024; Jurnal Undira, 2025).

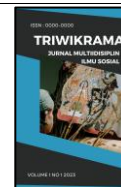
KESIMPULAN DAN SARAN

KESIMPULAN

Berdasarkan kajian pustaka yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia (SDM) memegang peran strategis dalam keberhasilan manajemen perubahan organisasi di era industri 4.0 dan persaingan global. Kepemimpinan transformasional terbukti mampu mengurangi resistensi karyawan terhadap perubahan melalui pemberian visi yang jelas, motivasi, dan keterlibatan aktif karyawan. Selain itu, komunikasi yang transparan serta pelatihan berkelanjutan berperan penting dalam membangun budaya inovasi dan meningkatkan kesiapan karyawan menghadapi perubahan. Strategi evaluasi kinerja dan pemberian penghargaan yang adil juga mampu meningkatkan efektivitas serta daya saing tenaga kerja. Dengan demikian, integrasi kepemimpinan transformasional, komunikasi efektif, pengembangan kompetensi, serta sistem evaluasi dan penghargaan yang tepat menjadi kunci utama keberhasilan manajemen perubahan dalam organisasi modern.

SARAN

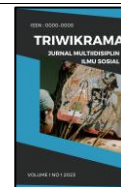
Berdasarkan kesimpulan tersebut, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan. Pertama, bagi organisasi dan praktisi manajemen, disarankan untuk memperkuat peran fungsi sumber daya manusia sebagai mitra strategis dalam setiap proses perubahan organisasi. Pimpinan diharapkan mampu menerapkan gaya kepemimpinan transformasional serta membangun komunikasi yang terbuka dan partisipatif agar karyawan dapat menerima dan mendukung perubahan secara optimal. Selain itu, organisasi perlu secara konsisten menyediakan pelatihan berkelanjutan dan sistem evaluasi serta penghargaan yang adil guna meningkatkan kompetensi, motivasi, dan daya



saing karyawan. Kedua, bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk melakukan penelitian empiris dengan metode kuantitatif atau studi kasus agar dapat menguji secara langsung pengaruh peran SDM dalam manajemen perubahan terhadap kinerja organisasi, sehingga hasil penelitian dapat memberikan kontribusi yang lebih komprehensif dan aplikatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Adlini, MN, Dinda, AH, Yulinda, S., Chotimah, O., & Merliyana, SJ (2022). Metode penelitian kualitatif studi pustaka. *Jurnal Edumaspul* , 6 (1), 974-980.
- Agustian, K., et al. (2023). Human Resource Management Strategies in Achieving Competitive Advantage in Business Administration. *ADMAN*. <https://doi.org/10.61100/adman.v1i2.53>
- Alqarni, K., et al. (2023). The Effect of Electronic Human Resource Management Systems on Sustainable Competitive Advantages. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su152315927>
- Alqudah et al., (2021). *High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture, European Research on Management and Business Economics*. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100177>
- Arfah, E. B. et al. (2024). *Effect of learning culture and management control system on innovation performance: Evidence from startup companies in Indonesia. Problems and Perspectives in Management*. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(3\).2024](https://doi.org/10.21511/ppm.22(3).2024).
- Beer, P. J., & Mulder, R. H. (2020). *The Effects of Technological Developments on Work and Their Implications for Continuous Vocational Education and Training*. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00918>
- Breaz, T., & Jaradat, M. (2024). Strategic Human Resource Management: Aligning HR Practices with Organizational Goals. *Proceedings of the International Management Conference*, 18(1). <https://doi.org/10.24818/IMC/2024/01>
- Cook et al., (2022) Building sustainable societies through human-centred HRM. *International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.2006158>
- Dong, W., & Zhong, L. (2021). Responsible Leadership Fuels Innovative Behavior. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.744994>
- Echebiri, C., Amundsen, S., & Engen, M. (2020). Linking structural empowerment to employee-driven innovation. *Administrative Sciences*.
- Errida, A., & Lotfi, B. (2025). *Strategi Manajemen Perubahan dan Kinerja Organisasi: Studi Kasus PT XYZ*. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran*, Universitas Undira. <https://jurnal.undira.ac.id/jpmk/article/download/268/239/1690>
- Flavia & Joia, (2024). *J. Theor. Appl. Electron. Commer*, 19 (4), 3283-3304; <https://doi.org/10.3390/jtaer19040159>
- Georgescu et al., (2024). Enhancing Organizational Resilience: The Transformative Influence of Strategic Human Resource Management Practices and Organizational Culture. *Sustainability*, 16(10). <https://doi.org/10.3390/su16105652>



- Kardina, M., & Frinaldi, A. (2024). Inovasi budaya organisasi publik untuk meningkatkan kinerja pelayanan publik di Indonesia. *Al-DYAS*.
- Li, J. et al. (2020). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic. *Public Relations Review*. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101984>
- Manikam, A. M. A. (2025). *Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Mengelola Perubahan Organisasi untuk Mencapai Fit*. Jurnal Manajemen SDM. <https://journal.perkivi.or.id/index.php/manajemen-sdm/article/download/58/50>
- Mishra et al., (2021). *Human Resource Management and the Implementation of Change*. Routledge.
- Pradana et al., (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Digital*. Jurnal Comserva. <https://comserva.publikasiindonesia.id/index.php/comserva/article/view/583>
- Purwono, P. Y. (2024). Is continuous training to re-skilling and up-skilling employees need by companies? *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*.
- Rozi, N. (2023). Implementation of the Role of Human Resource Development as a Strategic Partner, Agent of Change and Innovation. *OIKONOMIA*. <https://doi.org/10.56169/oikonomia.v2i2.295>
- Saepulloh, M., & Susila, L. (2021). Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Mengelola Perubahan Organisasi. *Jurnal Riset dan Pengembangan Pendidikan*, 5(2), 145- 160. <https://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/jrpp/article/view/35470>
- Zihan, W., & Makhbul, Z. (2024). Green Human Resource Management as a Catalyst for Sustainable Performance. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su16041962>