Department of Digital Business
Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)
Homepage: https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS
Vol. 5 No. 2 (2026) pp: 28999-29005
P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Strategi Bisnis dan Strategi Pengelolaan SDM: Manajemen Strategis, Keselarasan Strategis, Resource-Based View, dan AMO Dalam Kerangka SHRM (Studi Kasus GoTo)

Hamdana[1], Anindya Hapsari[2], Yoseph Andreas[3], Idayanti Nursyamsi[4]
[1-4]Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin
hamdana.26a@student.unhas.ac.id*, anindyahapsari.26a@student.unhas.ac.id, yosephandreas.26a@student.unhas.ac.id, idayanti.febuh@gmail.com

Abstrak

Lingkungan bisnis yang dinamis menuntut organisasi tidak hanya merumuskan strategi bisnis yang tepat, tetapi juga mengelola sumber daya manusia (SDM) agar strategi tersebut dapat dijalankan secara efektif. Artikel ini mengkaji hubungan strategi bisnis dan strategi pengelolaan SDM melalui empat kerangka dalam Strategic Human Resource Management (SHRM): manajemen strategis, keselarasan strategis (strategic alignment), Resource-Based View (RBV), dan Ability, Motivation, and Opportunity (AMO). Kajian menggunakan metode studi pustaka dengan analisis deskriptif-kualitatif, bersumber terutama dari literatur SHRM, dilengkapi analisis interpretatif atas kasus GoTo sebagai ilustrasi penerapan konsep. Hasil kajian menunjukkan bahwa manajemen strategis memberi arah, sedangkan SHRM memastikan arah itu dapat dieksekusi. Keselarasan strategis mencakup integrasi vertikal dengan strategi bisnis dan integrasi horizontal antarpraktik SDM, sementara perdebatan best fit versus best practice lebih tepat dipandang sebagai pendekatan yang saling melengkapi. RBV menempatkan SDM yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan sulit digantikan sebagai sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan, dan AMO menjelaskan bahwa kinerja menuntut kemampuan, motivasi, dan kesempatan secara bersamaan. Pada kasus GoTo, peralihan strategi dari pertumbuhan agresif ke pertumbuhan yang berkelanjutan dan menguntungkan menuntut penyesuaian kompetensi dan praktik SDM, antara lain melalui pengembangan kompetensi digital, penghargaan dan kepemilikan saham karyawan, serta kesempatan berinovasi. Hasil ini menegaskan bahwa perubahan strategi bisnis harus diikuti perubahan strategi SDM. Bagi organisasi, strategi bisnis dan strategi SDM sebaiknya diperlakukan sebagai satu kesatuan yang saling menguatkan. Karena bersifat interpretatif dan bertumpu pada satu kasus dengan data sekunder, hubungan keselarasan SDM, kapabilitas SDM, dan AMO dengan kinerja perlu diuji secara empiris pada beberapa perusahaan.

***Kata Kunci**: Manajemen SDM Strategis, Kesalarasan Strategis, Resource-Based View, Best Fit, Best Practice*

1. Latar Belakang

Dalam lingkungan bisnis yang semakin dinamis dan kompetitif, organisasi dituntut menentukan arah dan strategi yang tepat agar mencapai tujuan dan menjaga keberlanjutannya. Perubahan teknologi, persaingan, globalisasi, dan tuntutan konsumen membuat organisasi tidak cukup mengandalkan sumber daya finansial dan teknologi. Organisasi juga membutuhkan SDM yang memiliki kemampuan, motivasi, dan kesempatan untuk berkontribusi secara optimal. Karena itu, pengelolaan SDM perlu ditempatkan sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari strategi organisasi melalui pendekatan SHRM.

Manajemen strategis menjadi dasar bagi organisasi dalam menentukan arah dan langkah yang diperlukan. Strategi yang telah ditetapkan membawa konsekuensi pada kebutuhan SDM, sehingga keberhasilan strategi sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi mengelola dan mengembangkan SDM yang sesuai dengan arah strategisnya. Konsep keselarasan strategis menekankan bahwa strategi SDM tidak boleh berjalan terpisah dari strategi bisnis (integrasi vertikal) dan bahwa praktik SDM seperti rekrutmen, pelatihan, manajemen kinerja, manajemen talenta, dan penghargaan harus saling mendukung (integrasi horizontal).

Perspektif RBV menambahkan bahwa sumber daya internal, khususnya pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan kreativitas karyawan, dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif. Namun SDM yang kompeten belum tentu

menghasilkan kinerja optimal bila karyawan tidak memiliki motivasi dan kesempatan menggunakan kemampuannya; hal ini dijelaskan oleh kerangka AMO.

Berdasarkan uraian tersebut, artikel ini bertujuan menjelaskan konsep manajemen strategis, keselarasan strategis, RBV, dan AMO beserta perannya dalam SHRM, menganalisis keterkaitan keempat konsep tersebut, dan menunjukkan penerapannya melalui kasus GoTo. Pertanyaan yang dijawab adalah bagaimana keempat konsep itu membantu organisasi mengintegrasikan pengelolaan SDM dengan strategi bisnis untuk mencapai kinerja dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

2. Tinjauan Pustaka

2.1. Manajemen Strategis dan SHRM

Manajemen strategis adalah pendekatan yang berfokus pada penentuan arah masa depan organisasi dan cara mencapainya. Intinya adalah *strategic intent*, yaitu pandangan tentang langkah yang harus diambil untuk mewujudkan aspirasi organisasi. Boxall dan Purcell (2022) memandangnya sebagai proses pembuatan strategi, pembentukan, dan, bila perusahaan bertahan, pembentukan kembali strategi seiring perubahan lingkungan. Manajemen strategis memiliki dua dimensi: sebagai tujuan akhir (visi tentang masa depan) dan sebagai cara (bagaimana visi itu diwujudkan). Strategi memiliki tiga karakteristik yakni berorientasi ke depan, mengakui kemampuan organisasi (*organizational capability*) yang bergantung pada kapabilitas sumber dayanya, dan mengupayakan kesesuaian strategis (*strategic fit*) antara strategi fungsional seperti SDM dengan strategi bisnis atau korporasi.

Terdapat dua pandangan tentang pengembangan strategi. Pendekatan klasik memandang strategi sebagai proses rasional dan terencana yang dirumuskan manajemen puncak. Pendekatan emergen (Mintzberg, 1987) berpendapat bahwa strategi dapat bersifat disengaja (*deliberate*) atau muncul (*emergent*) dari pola tindakan yang konsisten sebagai respons terhadap situasi. Perencanaan jangka panjang dikritik karena mengandaikan masa depan menyerupai masa lalu dan kurang mempertimbangkan ketidakpastian, sehingga Boxall dan Purcell (2003) menyarankan agar strategi dipahami sebagai serangkaian pilihan strategis yang sebagian berasal dari perencanaan formal dan sebagian muncul dari tindakan di lapangan. Karena implementasi strategi membawa perubahan bagi orang-orang di organisasi, implementasi pada dasarnya adalah proses manajemen perubahan.

SHRM mengadopsi pendekatan ini dengan pandangan luas dan jangka panjang. Strategi organisasi hanya dapat diimplementasikan dengan baik bila didukung SDM yang kompeten dan termotivasi, dan SHRM memastikan kebijakan SDM selaras dengan strategi bisnis serta membantu mengelola sisi manusia dari perubahan strategis.

2.2. *Strategic Allignment*

Keselarasan strategis adalah proses mengintegrasikan strategi SDM dengan strategi bisnis (integrasi atau *fit* vertikal) dan mengintegrasikan berbagai strategi SDM agar saling mendukung (integrasi atau *fit* horizontal).

2.2.1. Integrasi vertikal

Menurut CIPD (2023), strategi SDM memang dapat dibentuk strategi bisnis, tetapi hubungannya tidak sesederhana SDM mengikuti bisnis; keduanya saling memengaruhi karena cara organisasi mengelola dan menempatkan karyawan serta ketersediaan keterampilan turut membentuk strategi bisnis. Terdapat tiga model integrasi vertikal.

Tabel 1. Tiga Model Integrasi Vertikal

Model	Inti	Implikasi bagi SDM
Strategi kompetitif (Porter, 1985)	Strategi SDM mengikuti sumber keunggulan: inovasi, kualitas, atau kepemimpinan biaya	Inovasi butuh SDM kreatif dan adaptif; kepemimpinan biaya butuh sistem yang meningkatkan efisiensi dan produktivitas

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.14288
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Siklus hidup (Baird & Meshoulam, 1988)	Kebutuhan SDM berubah pada tahap perintisan, pertumbuhan, kematangan, dan penurunan	Fokus bergeser dari perekrutan fleksibel, pelatihan, retensi dan karier, hingga efisiensi atau restrukturisasi
Konfigurasi strategis (Miles & Snow, 1978)	Strategi SDM menyesuaikan tipe organisasi: *prospector*, *defender*, *analyser*	Kreativitas (*prospector*), efisiensi dan standar kerja (*defender*), keseimbangan keduanya (*analyser*)

Sumber: CIPD (2023)

Schuler dan Jackson (1987) menghubungkan strategi Porter dengan perilaku peran karyawan: strategi inovasi menuntut karyawan kreatif, berani mengambil risiko, mandiri, dan fleksibel; peningkatan kualitas menuntut orientasi jangka panjang, perhatian pada proses, kehati-hatian, dan komitmen; kepemimpinan biaya menuntut orientasi hasil, produktivitas, efisiensi, dan kenyamanan dengan stabilitas. Mencapai *vertical fit* berarti merancang strategi SDM dari perilaku dan kompetensi yang dibutuhkan untuk menjalankan strategi bisnis. Hubungan ini lebih mudah diidentifikasi bila tujuan spesifik, dan lebih sulit bila tujuannya umum atau strategi bisnis belum jelas. Selain itu, kesesuaian yang ada hari ini dapat hilang ketika lingkungan berubah, sehingga organisasi tidak boleh terlalu terpaku pada status quo (faktor temporal; Gratton et al., 1999).

2.2.2. Integrasi horizontal.

Horizontal fit terjadi ketika berbagai strategi SDM saling selaras sehingga hasilnya lebih besar daripada bila dijalankan terpisah (Wright & McMahan, 1992; MacDuffie, 1995). Wujudnya adalah *bundling*, yaitu pengelompokan praktik SDM yang saling terkait. Dyer dan Reeves (1995) menyatakan bahwa karena kinerja merupakan fungsi kemampuan dan motivasi, organisasi masuk akal menerapkan praktik yang meningkatkan keduanya sekaligus. Richardson dan Thompson (1999) menyimpulkan bahwa kumpulan praktik yang saling terkait menghasilkan kinerja lebih tinggi, terutama bila selaras dengan strategi kompetitif. MacDuffie (1995), dalam studi industri perakitan otomotif, menemukan bahwa praktik inovatif yang diterapkan terpisah berdampak kecil, tetapi berdampak signifikan sebagai satu sistem yang konsisten. Bentuk *bundling* mencakup sistem kerja berkinerja tinggi, program manajemen talenta, struktur jenjang jabatan, dan sistem manajemen kinerja.

2.2.3. Tiga perspektif

Delery dan Doty (1996) membedakan perspektif universalistik (*best practice*), kontingensi (*best fit*), dan konfigurasi (*bundling*), yang sejalan dengan klasifikasi *fit* Guest (1997). Michie dan Sheehan (2005) menguji ketiganya pada perusahaan manufaktur dan jasa di Inggris dan menemukan bahwa hubungan praktik SDM dengan kinerja sangat dipengaruhi strategi bisnis, yang mendukung perspektif kontingensi, serta bahwa pendekatan SDM yang terintegrasi cenderung berkinerja lebih baik.

2.2.4. *Best fit* atau *best practice*

Pendekatan *best fit* berpendapat bahwa strategi SDM lebih efektif bila terintegrasi dengan konteks organisasi (Boxall & Purcell, 2016); apa yang terbaik bergantung pada kondisi (Dyer & Holder, 1988). Keterbatasannya: organisasi perlu menghindari determinisme kontingensi karena tetap memiliki ruang memilih (Paauwe, 2004), tidak realistis menyesuaikan SDM secara mekanis dengan strategi bisnis (Boxall, 2007), dan setiap perusahaan menghadapi kontingensi yang bersifat idiosinkratik dan bergantung pada jejak sejarahnya (Purcell, 1999). Pendekatan *best practice* mengandaikan seperangkat praktik universal, misalnya tujuh praktik Pfeffer (1998): keamanan kerja, rekrutmen selektif, tim yang dikelola mandiri, kompensasi tinggi berbasis kinerja, pelatihan, pengurangan perbedaan status, dan berbagi informasi. Cappelli dan Crocker-Hefter (1996) mengkritiknya karena banyak perusahaan sukses justru memiliki praktik yang khas, dan Boxall dan Purcell (2022) menilai penetapan *best practice* tanpa memahami konteks sebagai sangat meragukan. Stavrou et al. (2010) berpendapat keduanya dapat digunakan bersamaan: *best practice* menjadi rujukan praktik yang terbukti baik, sedangkan *best fit* memastikan kesesuaiannya dengan kondisi organisasi.

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.14288
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

2.3. *Resource-Based View (RBV)*

RBV memandang keunggulan kompetitif bersumber dari sumber daya dan kemampuan internal. Dalam SHRM, kemampuan, pengetahuan, pengalaman, dan hubungan karyawan dapat menjadi keunggulan yang sulit ditiru. Menurut Barney (2002), sumber daya perlu memenuhi empat syarat: bernilai (*valuable*), langka (*rare*), sulit ditiru (*inimitable*), dan sulit digantikan (*non-substitutable*). Komponen RBV dalam SHRM mencakup *human capital* (pengetahuan, keterampilan, kemampuan), perilaku karyawan (motivasi, keterlibatan, perilaku diskresioner), dan praktik SDM.

Keunggulan kompetitif berkelanjutan terjadi ketika strategi penciptaan nilai sulit ditiru. Konsep pendukungnya meliputi *dynamic capabilities* (kemampuan mengintegrasikan, membangun, dan mengubah sumber daya agar sesuai dengan perubahan lingkungan), *causal ambiguity* (pesaing sulit memahami hubungan sumber daya, tindakan, dan hasil), *path dependence* (kemampuan saat ini dipengaruhi pengalaman dan keputusan masa lalu), dan *resource dependence* (ketergantungan pada pihak lain yang membatasi pilihan). Praktik SDM relatif lebih mudah ditiru, sehingga keunggulan berkelanjutan lebih banyak dikaitkan dengan *human resources* yang dimiliki. Kompetensi inti terdiri dari *human capital*, *social capital*, dan *organizational capital*. RBV berakar pada pandangan Penrose (1959) tentang perusahaan sebagai kumpulan sumber daya produktif yang berbeda-beda, lalu dikembangkan Barney.

RBV juga dikritik: kurang kuat sebagai teori dan terlalu deskriptif, bersifat tautologis, lebih mudah diterapkan pada industri yang stabil, kurang memperhatikan sektor publik, dan kurang memberi petunjuk praktis (Priem & Butler, 2001). Meski demikian, RBV mengarahkan perhatian pada pengembangan kemampuan manusia, baik keunggulan *human capital* maupun *social capital*.

2.4. *Ability, Motivation, and Opportunity (AMO)*

AMO menyatakan bahwa kinerja individu merupakan fungsi kemampuan, motivasi, dan kesempatan, dengan rumus P = f(A, M, O). Boxall dan Purcell (2003) menyatakan orang berkinerja efektif bila mampu, termotivasi, dan memiliki kesempatan menggunakan pengetahuan dan keterampilannya. Bos-Nehles et al. (2023) mendefinisikan kemampuan sebagai pengetahuan, keterampilan, kompetensi, dan keahlian; motivasi sebagai kekuatan yang mengarahkan dan mempertahankan perilaku; dan kesempatan sebagai faktor kontekstual di luar kendali langsung individu, seperti dukungan organisasi, sumber daya, dan otonomi.

Asal-usulnya bermula dari Vroom (1964) dengan $P = f(A \times M)$. Campbell dan Pritchard (1976) menilai rumus itu belum memuaskan menjelaskan variasi kinerja, dan Blumberg dan Pringle (1982) menambahkan kesempatan karena ada variabel penting yang tidak tercakup kemampuan maupun motivasi. Bailey (1993) memberi bentuk AMO yang kini dikenal, dan Boxall dan Purcell (2003) memperkenalkannya dalam SHRM dengan menekankan faktor individu dan situasional. Sifat interaksinya masih diperdebatkan: pandangan aditif menganggap tiap unsur memengaruhi kinerja secara independen, sedangkan pandangan multiplikatif menganggap kemampuan sebagai prasyarat sehingga ketiadaan salah satu unsur menghasilkan kinerja nol (Bos-Nehles et al., 2023).

Dalam SHRM, model yang diadaptasi dari Wilkinson et al. (2013) menunjukkan jalur dari strategi bisnis ke sistem HRM, kapabilitas organisasi, hasil kolektif karyawan, hingga kinerja organisasi, sementara pada tingkat individu pengalaman karyawan memengaruhi AMO dan kinerja individu. Kemampuan ditingkatkan melalui seleksi dan pelatihan, motivasi melalui kompensasi adil, pengakuan, dan umpan balik, dan kesempatan melalui otonomi, sumber daya, dan budaya yang mendukung inisiatif. Penelitian longitudinal Purcell et al. (2003) menunjukkan bahwa kebijakan yang membentuk kepuasan, komitmen, dan motivasi dapat mendorong perilaku diskresioner bila pekerjaan memberi kesempatan.

2.5. Kerangka Konseptual

Keempat konsep disusun sebagai satu rangkaian: manajemen strategis menentukan arah; keselarasan strategis memastikan strategi SDM mendukung arah itu; RBV memandang SDM sebagai sumber daya strategis; dan AMO menjelaskan kondisi agar individu berkinerja optimal.

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.14288
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

3. Metode Penelitian

Artikel ini menggunakan metode studi pustaka (*library research*) dengan analisis deskriptif-kualitatif. Sumber utama adalah literatur SHRM, terutama karya Boxall dan Purcell serta rujukan yang dikutip di dalamnya, yang dirangkum dan dikelompokkan menurut empat konsep. Konsep-konsep tersebut kemudian dipakai untuk menganalisis kasus GoTo secara interpretatif, yaitu menafsirkan informasi publik perusahaan dengan kerangka SHRM, bukan menguji hubungan secara empiris. Data kasus bersifat sekunder [tambahkan rujukan laporan GoTo yang dipakai]. Keterbatasannya, kasus tunggal dan sumber sekunder tidak memungkinkan generalisasi, dan praktik SDM GoTo ditafsirkan dari informasi publik, bukan dari data internal.

4. Hasil dan Diskusi

4.1 *Strategic Management* pada GoTo

GoTo menghadapi persaingan yang sangat dinamis di industri digital sehingga mengubah strategi dari pertumbuhan agresif menuju pertumbuhan yang lebih berkelanjutan dan menguntungkan. Pada 2024 perusahaan menekankan investasi untuk pertumbuhan jangka panjang, efisiensi operasional, dan penguatan daya saing; strategi itu berkembang dengan penekanan pada ekosistem dan inovasi. Pada 2025, GoTo mencatat EBITDA grup yang disesuaikan sebesar Rp2 triliun dan menargetkan Rp3,2–3,4 triliun pada 2026. Implikasinya bagi SDM: bila strategi bergeser dari pertumbuhan dengan segala cara ke pertumbuhan yang menguntungkan, karyawan dituntut tidak hanya tumbuh cepat tetapi juga bekerja efisien, inovatif, dan berorientasi hasil

4.2 *Strategic Alignment* pada GoTo

Strategi bisnis GoTo membutuhkan SDM dengan kemampuan teknologi dan digital, analisis data, inovasi, pengembangan produk, adaptasi, serta efisiensi dan pengendalian biaya. Dalam kerangka *vertical fit*, tuntutan ini sejalan dengan perpaduan strategi inovasi dan kepemimpinan biaya menurut Schuler dan Jackson (1987).

4.2.1. *Best fit*

Strategi SDM disesuaikan dengan karakter GoTo sebagai perusahaan teknologi dan ekosistem digital: ketika bisnis menuntut inovasi dan integrasi teknologi, kompetensi digital dan kemampuan beradaptasi menjadi lebih penting. Alurnya: strategi bisnis (digitalisasi, inovasi, efisiensi) → kebutuhan SDM → kompetensi teknologi, inovasi, adaptasi, dan pemecahan masalah.

4.2.2. *Best practice*

Praktik yang umum dianggap meningkatkan kualitas tenaga kerja tampak pada pelatihan dan pengembangan, pengembangan karier, lingkungan kerja inklusif, peningkatan kompetensi, dan kesempatan belajar, misalnya program keberagaman dan keterwakilan karyawan serta Tokopedia Akademi START untuk perempuan di bidang teknologi. Dengan demikian *best fit* menjawab apakah strategi SDM sesuai dengan kebutuhan bisnis, sedangkan *best practice* menjawab apakah praktik SDM yang baik diterapkan. Keduanya saling melengkapi, sebagaimana dikemukakan Stavrou et al. (2010).

4.3 RBV pada GoTo

Sumber daya strategis GoTo meliputi talenta teknologi, kemampuan inovasi, pengetahuan tentang pasar digital Indonesia, kemampuan mengelola ekosistem, data dan teknologi, serta pengalaman mengembangkan platform digital. Misi GoTo adalah memberdayakan kemajuan melalui infrastruktur dan solusi teknologi yang memungkinkan masyarakat berpartisipasi dalam ekonomi digital, sehingga SDM yang mampu mengembangkan teknologi dan inovasi merupakan aset strategis.

Alurnya yaitu SDM berkualitas → inovasi dan kemampuan teknologi → produk dan layanan lebih baik → pengalaman pengguna meningkat → keunggulan kompetitif. Sejalan dengan RBV, keunggulan berkelanjutan lebih mungkin bersumber dari kombinasi talenta, pengetahuan, dan data yang sulit ditiru daripada dari praktik SDM yang relatif mudah disamai.

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.14288
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

4.4 AMO pada GoTo

4.4.1. *Ability*

GoTo membutuhkan karyawan dengan kemampuan teknologi, analisis, inovasi, dan adaptasi, sehingga pengembangan kompetensi penting agar kemampuan SDM sejalan dengan teknologi dan kebutuhan bisnis.

4.4.2. *Motivation*

Motivasi dapat dibangun melalui lingkungan kerja yang baik, pengembangan karier, penghargaan, dan keterlibatan. GoTo juga memiliki program kepemilikan saham bagi karyawan dan manajemen yang disetujui dalam RUPS 2025, yang dapat dilihat sebagai upaya menyelaraskan kepentingan karyawan dengan perusahaan.

4.4.3. *Opportunity*

Kesempatan dapat berupa keterlibatan dalam pengembangan produk, ruang menyampaikan ide, kolaborasi lintas fungsi, kesempatan berinovasi, dan ruang mengambil keputusan. GoTo juga memperhatikan kesempatan ekonomi bagi mitra ekosistem; pada 2025 perusahaan meluncurkan Bursa Kerja Mitra Driver Gojek dan memperluas akses beasiswa bagi mitra dan keluarganya.

4.5 Sintesis Keterkaitan Keempat Konsep

Tabel 2. Sintesis Keterkaitan Kempat Konsep

Konsep	Penerapan pada GoTo
Strategic management	Mengarahkan bisnis pada pertumbuhan berkelanjutan, efisiensi, profitabilitas, dan inovasi
Strategic alignment	Strategi SDM disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan digital
Best fit	Kompetensi SDM disesuaikan dengan kebutuhan teknologi, inovasi, dan ekosistem digital
Best practice	Pengembangan kompetensi, inklusivitas, pengembangan karier, dan kepemilikan saham karyawan
RBV	Talenta, pengetahuan, teknologi, data, dan kemampuan inovasi sebagai sumber daya strategis
AMO	Ability: pengembangan kompetensi digital; Motivation: penghargaan, karier, kepemilikan saham; Opportunity: kesempatan berinovasi, berkolaborasi, dan berkontribusi

Sumber: Data diolah (2026)

Kasus GoTo memperlihatkan bahwa perubahan strategi bisnis harus diikuti perubahan strategi SDM. Alurnya konsisten: manajemen strategis menentukan arah, keselarasan strategis memastikan SDM mendukung arah itu, RBV memandang talenta sebagai sumber daya strategis, dan AMO memastikan karyawan mampu, termotivasi, dan memiliki kesempatan mewujudkan strategi. Perlu dicatat bahwa analisis ini bersifat interpretatif: keterkaitan program GoTo dengan konsep SHRM belum diuji terhadap kinerja secara empiris.

5. Kesimpulan

Strategi bisnis dan strategi pengelolaan SDM saling terkait: strategi bisnis memberi arah, sedangkan strategi SDM memastikan tersedianya manusia dan kapabilitas untuk mencapai arah tersebut. Keselarasan strategis menuntut integrasi vertikal dengan strategi bisnis dan integrasi horizontal antarpraktik SDM; *best fit* dan *best practice* dapat

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.14288
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

dikombinasikan. RBV menempatkan SDM sebagai sumber daya strategis yang dapat menjadi keunggulan kompetitif berkelanjutan bila bernilai, langka, sulit ditiru, dan sulit digantikan. AMO menjelaskan bahwa kinerja membutuhkan kemampuan, motivasi, dan kesempatan secara bersamaan. Kasus GoTo menunjukkan bahwa peralihan menuju pertumbuhan yang berkelanjutan dan menguntungkan menuntut SDM yang kompeten secara teknis sekaligus adaptif, inovatif, dan efisien. Bagi organisasi, perlakukan strategi bisnis dan strategi SDM sebagai satu kesatuan, perkuat keterkaitan seluruh praktik SDM dengan tujuan bisnis, dan kembangkan kemampuan, motivasi, serta kesempatan karyawan secara berkelanjutan dan bagi peneliti selanjutnya, uji hubungan keselarasan SDM, kapabilitas SDM, dan AMO terhadap kinerja secara empiris, misalnya melalui survei atau wawancara pada beberapa perusahaan, dan perkuat studi kasus dengan data primer atau laporan resmi perusahaan.

Referensi

1. Bailey, T. (1993). Organizational innovation in the apparel industry. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, *32*(1), 30–48.
2. Baird, L., & Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, *13*(1), 116–28.
3. Barney, J. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Prentice Hall.
4. Blumberg, M., & Pringle, C. D. (1982). The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance. *Academy of Management Review*, *7*(4), 560–69.
5. Bos-Nehles, A., Townsend, K., Cafferkey, K., & Trullen, J. (2023). Examining the ability, motivation and opportunity (AMO) framework in HRM research: Conceptualization, measurement and interactions. *International Journal of Management Reviews*, *25*(4), 725–39.
6. Boxall, P. (2007). The goals of HRM. In P. Boxall, J. Purcell, & P. M. Wright (Eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (pp. 48–67). Oxford University Press.
7. Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan.
8. Campbell, J. P., & Pritchard, R. D. (1976). Motivation theory in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand McNally.
9. Cappelli, P., & Crocker-Hefter, A. (1996). Distinctive human resources are firms' core competencies. *Organizational Dynamics*, *24*(3), 7–22.
10. CIPD. (2023, 25 Juli). *Strategic human resource management*. https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/strategic-hrm-factsheet/
11. Delery, J. E., & Doty, H. D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universality, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, *39*(4), 802–35.
12. Dyer, L., & Holder, G. W. (1988). Strategic human resource management and planning. In L. Dyer (Ed.), *Human Resource Management: Evolving Roles and Responsibilities* (pp. 1–46). Bureau of National Affairs.
13. Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, *6*(3), 656–70.
14. Gratton, L., Hope Hailey, V., Stiles, P., & Truss, C. (1999). *Strategic Human Resource Management*. Oxford University Press.
15. Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, *8*(3), 263–76.
16. MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, *48*(2), 197–221.
17. Michie, J., & Sheehan, M. (2005). Business strategy, human resources, labour market flexibility, and competitive advantage. *International Journal of Human Resource Management*, *16*(3), 445–64.
18. Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. McGraw-Hill.
19. Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. *Harvard Business Review*, July–August, 66–74.
20. Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance: Achieving Long-Term Viability*. Oxford University Press.
21. Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Blackwell.
22. Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business School Press.
23. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press.
24. Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, *26*(1), 22–40.
25. Purcell, J. (1999). Best practice or best fit: Chimera or cul-de-sac. *Human Resource Management Journal*, *9*(3), 26–41.
26. Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B., & Swart, J. (2003). *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box*. CIPD.
27. Richardson, R., & Thompson, M. (1999). *The Impact of People Management Practices on Business Performance: A Literature Review*. Institute of Personnel and Development.
28. Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, *1*(3), 207–19.
29. Stavrou, E. T., Brewster, C., & Charalambous, C. (2010). Human resource management and firm performance in Europe through the lens of business systems: Best fit, best practice or both? *International Journal of Human Resource Management*, *21*(7), 933–62.
30. Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.
31. Wilkinson, A., Bacon, N., Snell, S., & Lepak, D. (Eds.). (2013). *The SAGE Handbook of Strategic Human Resource Management* (2nd ed.). Sage.
32. Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, *18*(2), 295–320.

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.14288
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)