

Peran Human Capital Strategy dan Kepemimpinan Adaptif terhadap Ketahanan Organisasi: Studi Empiris pada PT PLN (Persero)

Muhammad Nashhan Ridwanto ¹, Adjie Arya Sena ², Rony Edward Utama ^{3*}

¹⁻³ Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Jakarta, Indonesia

Email: nashhanridwanto@gmail.com ¹, adjiearyasenaadjiearyasena6@gmail.com ², r.edwardutama@umj.ac.id ^{3*}

Korespondensi email: r.edwardutama@umj.ac.id

Abstract. *This study aims to analyze the role of human capital strategy and adaptive leadership in strengthening organizational resilience at PT PLN (Persero), one of Indonesia's key state-owned enterprises. Amidst global challenges such as digital transformation, energy transition, and post-pandemic dynamics, the need for superior human resources and responsive leadership is increasingly critical. Using a descriptive qualitative approach, data were collected through literature studies, internal documents, and supported by relevant empirical findings. The results indicate that the integration of competency-based HR strategies and adaptive leadership significantly enhances organizational resilience to disruption. Strategies such as succession planning, digital learning, and collaborative culture have proven effective in boosting flexibility and innovation. The study provides practical implications to reinforce HR's role in PLN's strategic transformation process in facing uncertainty.*

Keywords: *human capital strategy, adaptive leadership, organizational resilience, PLN, strategic transformation*

Abstrak. Studi ini bertujuan untuk mengkaji peran strategi modal manusia dan kepemimpinan yang adaptif dalam memperkuat ketahanan organisasi di PT PLN (Persero) sebagai BUMN penting di Indonesia. Di tengah tantangan dunia seperti digitalisasi, transisi energi, dan dinamika pascapandemi, kebutuhan akan SDM yang berkualitas dan kepemimpinan yang responsif semakin mendesak. Melalui metode kualitatif deskriptif, data diperoleh dari kajian literatur dan dokumen internal, juga diperkuat oleh bukti empiris yang relevan. Penelitian menunjukkan bahwa penggabungan strategi SDM yang berfokus pada kompetensi dan kepemimpinan yang adaptif secara signifikan memperkuat ketahanan organisasi terhadap gangguan. Strategi seperti perencanaan penerus, pembelajaran digital, dan budaya kerja sama terbukti meningkatkan adaptabilitas dan kapasitas inovasi organisasi. Implikasi penelitian ini memberikan saran peningkatan peran SDM dalam proses transformasi strategis PLN untuk menghadapi zaman ketidakpastian.

Kata Kunci: strategi modal manusia, kepemimpinan yang fleksibel, daya tahan organisasi, PLN, perubahan organisasi

1. PENDAHULUAN

Perubahan global yang terjadi dengan cepat mengharuskan organisasi untuk memiliki kemampuan bertahan, beradaptasi, dan bahkan tumbuh di tengah ketidakpastian. Dalam konteks ini, fungsi strategis sumber daya manusia (SDM) sangat krusial, tidak hanya sebagai pelaksana operasional, tetapi juga sebagai pendorong utama inovasi dan perubahan. PT PLN (Persero), selaku BUMN yang beroperasi di bidang energi dan kelistrikan, menghadapi tekanan signifikan untuk memenuhi tuntutan zaman yang kian rumit—terutama dengan kemunculan teknologi digital, upaya transisi energi berkelanjutan, dan perubahan dinamika pasar setelah pandemi COVID-19.

Ketahanan organisasi kini tidak hanya diukur oleh kemampuan finansial untuk bertahan, tetapi juga oleh seberapa cepat dan efisien organisasi merespons perubahan. Salah satu elemen kunci dalam konteks ini adalah cara perusahaan merancang dan melaksanakan strategi sumber daya manusia yang sesuai dengan tantangan strategis. Strategi modal manusia (HCS) mencakup serangkaian metode yang menggabungkan perencanaan SDM, pengembangan keterampilan, manajemen kinerja, dan keterlibatan karyawan untuk mendukung arah transformasi organisasi (Ulrich et al., 2020). Sebaliknya, kepemimpinan yang adaptif dibutuhkan untuk mendukung perubahan dengan efektif, menyediakan arahan strategis yang luwes, dan mempertahankan komitmen karyawan di tengah situasi yang sering kali penuh tekanan dan ketidakpastian (Heifetz & Linsky, 2017).

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi perusahaan ditentukan oleh sejauh mana strategi SDM dan gaya kepemimpinan dapat berjalan beriringan. Studi oleh Sutrisno et al. (2023) menunjukkan bahwa perusahaan BUMN yang menggunakan strategi pengembangan SDM berbasis kompetensi melihat peningkatan efisiensi, partisipasi karyawan, dan ketahanan organisasi yang lebih baik. Dalam konteks PLN, strategi pengembangan SDM yang telah diimplementasikan mencakup digitalisasi pelatihan (e-learning), pengintegrasian sistem penilaian kinerja berbasis hasil, serta penguatan program suksesi kepemimpinan yang berkelanjutan.

Meski begitu, pelaksanaan strategi ini tidak terlepas dari sejumlah tantangan, terutama terkait dengan kesiapan budaya organisasi dan mutu kepemimpinan di berbagai level manajemen. Kepemimpinan yang adaptif merupakan kunci untuk menghadapi penolakan terhadap perubahan, mengatasi konflik internal, serta menciptakan kepercayaan selama proses transisi yang berlangsung.

Studi ini berupaya untuk menawarkan wawasan yang lebih mendalam tentang bagaimana kombinasi antara strategi sumber daya manusia dan pendekatan kepemimpinan yang fleksibel dapat meningkatkan ketahanan organisasi. Dengan melakukan studi di PT PLN (Persero), penelitian ini akan menelaah beragam praktik unggul, tantangan pelaksanaan, serta pengaruh nyata dari kebijakan sumber daya manusia dan kepemimpinan terhadap kesinambungan dan daya saing perusahaan.

PT PLN (Persero), sebagai perusahaan milik negara yang strategis dalam penyediaan energi listrik nasional, menghadapi tantangan ganda: menjaga kualitas layanan dasar sekaligus mendorong inovasi untuk mendukung agenda transisi energi dan pembangunan yang berkelanjutan. Menghadapi tantangan ini, keberadaan SDM yang fleksibel, kompetitif, dan kreatif merupakan aset utama yang tak dapat diabaikan. Strategi pengelolaan SDM kini

tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga harus memiliki orientasi strategis dan bersikap proaktif terhadap perubahan jangka panjang.

Transformasi PLN dalam beberapa tahun terakhir tidak lepas dari usaha perbaikan internal, termasuk dalam pengelolaan organisasi dan penguatan budaya kerja. Sebagai ilustrasi, proyek transformasi yang disebut PLN Mobile, Renewable Energy Development Program, hingga PLN Transformation Office merupakan bukti bahwa perusahaan ini sedang mengalami fase redefinisi model usaha. Dalam proses tersebut, keberhasilan tidak hanya bergantung pada teknologi atau anggaran, tetapi lebih didukung oleh kualitas kepemimpinan dan kesiapan sumber daya manusia untuk beradaptasi (PLN Annual Report, 2023).

Kepemimpinan adaptif, dalam hal ini, bukan sekedar kemampuan untuk menghadapi krisis, tetapi juga seni memimpin di tengah ketidakpastian, mendukung proses peralihan, serta membangun ruang dialog yang konstruktif antara manajemen dan karyawan. Seorang pemimpin yang adaptif sanggup mengarahkan organisasinya dalam menghadapi tantangan rumit tanpa mengabaikan tujuan strategis. Heifetz dan Laurie (2001) menyatakan bahwa pemimpin yang adaptif mendukung proses belajar, mengatasi konflik nilai, dan meningkatkan ketahanan psikologis organisasi.

Sementara itu, strategi sumber daya manusia berfungsi sebagai sistem yang mendukung keberhasilan jangka panjang. Tanpa perencanaan SDM yang baik, organisasi akan mengalami kesulitan dalam mempertahankan kesinambungan kompetensi dan kepemimpinan. Praktik-praktik seperti perencanaan suksesi, pemetaan bakat, dan peningkatan keterampilan karyawan menjadi tolak ukur penting dalam menilai kematangan strategi sumber daya manusia perusahaan modern.

Kebutuhan penelitian ini semakin mendesak seiring dengan perubahan regulasi di sektor energi, tekanan dari globalisasi dan krisis iklim, serta tingginya harapan masyarakat terhadap layanan publik yang adil dan efisien. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam tentang hubungan antara kepemimpinan adaptif dan strategi sumber daya manusia di PLN akan memberikan kontribusi penting, baik dari segi teori maupun praktik, untuk pengembangan model organisasi di BUMN maupun perusahaan besar lainnya.

Studi ini secara khusus akan mengeksplorasi bagaimana strategi pengembangan sumber daya manusia yang diterapkan PLN dapat memperkuat ketahanan organisasi, serta bagaimana gaya kepemimpinan manajer dan pemimpin unit mendukung atau malah menjadi hambatan dalam proses tersebut. Di samping itu, penelitian ini juga akan menyoroti aspek-aspek yang masih memerlukan peningkatan, baik dalam perencanaan maupun pelaksanaan strategi SDM, agar dapat memberikan hasil yang maksimal dalam jangka panjang.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Kepemimpinan Fleksibel dalam Organisasi Kontemporer

Kepemimpinan adaptif adalah cara kepemimpinan yang menyoroti kemampuan seorang pemimpin dalam menghadapi perubahan yang rumit, mendorong pembelajaran bersama, dan membentuk fleksibilitas dalam proses pengambilan keputusan. Heifetz, Grashow, & Linsky (2009) mengemukakan bahwa pemimpin yang adaptif dapat mengatur kembali prioritas organisasi serta memberdayakan tim untuk terlibat dalam penyelesaian masalah yang tidak memiliki solusi segera.

Dalam konteks organisasi sektor publik seperti PLN, tantangan ini menjadi lebih besar karena harus menyeimbangkan fungsi pelayanan publik dan efisiensi bisnis. Penelitian Wibowo & Hartanti (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif berpengaruh besar terhadap kesiapan perubahan organisasi, terutama di bidang energi dan telekomunikasi. Dalam situasi yang berubah cepat karena disrupsi teknologi dan tekanan dari luar, pemimpin dengan keterampilan adaptif menjadi sosok penting dalam memastikan kelangsungan dan inovasi.

Strategi Modal Manusia dalam Memperkuat Kinerja Organisasi

Strategi modal manusia (HC) merujuk pada sekumpulan kebijakan dan praktik yang dirancang untuk merekrut, mengembangkan, mempertahankan, dan memanfaatkan sumber daya manusia secara efektif untuk mencapai tujuan strategis organisasi (Ulrich et al., 2015). Pendekatan ini memposisikan karyawan sebagai aset penting, bukan hanya sebagai biaya tenaga kerja, serta menyoroti perlunya keselarasan antara kebutuhan perusahaan dan potensi individu.

High-Performance Work Systems (HPWS), yang merupakan elemen dari strategi HC, terbukti berhasil dalam meningkatkan produktivitas, inovasi, serta loyalitas karyawan (Kaufman, 2021). Sistem ini mengkombinasikan pelatihan berkelanjutan, sistem insentif yang berdasarkan kinerja, serta proses evaluasi dan pengembangan karier yang sistematis

Penggabungan Kepemimpinan dan Strategi HC dalam BUMN

Hubungan antara kepemimpinan adaptif dan strategi sumber daya manusia semakin ditonjolkan dalam berbagai penelitian mengenai transformasi BUMN di Indonesia. Berdasarkan penelitian oleh Santoso & Prasetyo (2022), organisasi akan menghadapi percepatan perubahan jika gaya kepemimpinan sejalan dengan nilai-nilai strategis SDM. Pemimpin yang dapat mendukung proses transformasi organisasi secara mendalam dapat

mengembangkan budaya inovasi, kepercayaan dalam tim, dan rasa kepemilikan terhadap visi perusahaan.

Dalam konteks PLN, strategi ini sangat krusial, mengingat struktur organisasinya yang luas dan terdistribusi, serta tantangan perubahan global seperti sasaran emisi nol bersih dan peningkatan penggunaan energi baru terbarukan (EBT). Pemimpin yang menyadari konteks ini harus mendorong kepemimpinan yang gesit, pemberdayaan bakat, dan kolaborasi antar divisi agar perusahaan tetap berdaya saing dan relevan.

Penelitian Terbaru mengenai PT PLN (Persero)

Laporan transformasi PLN (2023) menekankan peran krusial SDM dalam mendukung empat pilar strategis: digitalisasi, dekarbonisasi, desentralisasi, dan demokratisasi energi. Dalam laporannya, dijelaskan bahwa inisiatif seperti Ekosistem Pembelajaran Kepemimpinan dan

PLN Learning Institute dibuat sebagai pusat pengembangan kompetensi SDM dan kepemimpinan secara terpadu. PLN juga menerapkan teknologi digital dalam mendukung strategi HC, seperti platform e-learning, dashboard evaluasi kinerja, dan aplikasi HR self-service.

Studi oleh Sari et al. (2023) menekankan bahwa langkah-langkah strategis ini dapat memperkecil angka turnover serta meningkatkan tingkat kepuasan karyawan di berbagai unit regional. Penelitian ini memperkuat pendapat bahwa kolaborasi antara kepemimpinan dan strategi HC tidak hanya mempengaruhi kinerja, tetapi juga pada kestabilan organisasi secara keseluruhan.

3. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif deskriptif yang mengedepankan pemahaman menyeluruh tentang fungsi kepemimpinan adaptif dan strategi sumber daya manusia dalam proses transformasi organisasi di PT PLN (Persero). Metode ini dipilih karena cocok dengan tujuan penelitian yang tidak berfokus pada pengujian hipotesis atau pengukuran hubungan antar variabel, melainkan mengeksplorasi narasi, pengalaman, dan proses manajerial yang berlangsung secara kontekstual di dalam organisasi. Menurut Creswell (2016), pendekatan kualitatif memungkinkan para peneliti memahami makna dari perilaku sosial dalam konteks yang alami dan rumit.

Dalam konteks PT PLN (Persero), yang merupakan perusahaan negara dengan struktur organisasi yang sangat luas dan tersebar di seluruh Indonesia, pendekatan ini sangat sesuai. Transformasi organisasi yang tengah dilakukan oleh PLN, terutama dalam hal

digitalisasi layanan dan dekarbonisasi sistem energi, memerlukan kepemimpinan yang fleksibel serta kebijakan SDM yang sejalan dengan sasaran jangka panjang perusahaan. Karena itu, pemahaman yang mendalam mengenai pengalaman pemimpin dan manajer HC menjadi penting dalam menciptakan wawasan yang bernilai ilmiah dan aplikatif.

Penelitian dilakukan secara purposive, Di penelitian mencakup para manajer pada tingkat menengah dan senior yang memiliki tanggung jawab strategis dalam pelaksanaan kebijakan SDM dan perubahan organisasi. Informan dipilih menggunakan teknik purposive sampling, dengan kriteria antara lain: minimal lima tahun pengalaman kerja di PLN, berpengalaman dalam proyek transformasi internal atau pelatihan kepemimpinan, serta terlibat aktif dalam penyusunan kebijakan pengembangan SDM. Metode ini memungkinkan peneliti untuk mendapatkan informasi dari narasumber yang dianggap memiliki keahlian dan pengalaman yang sesuai (Sugiyono, 2021).

Data dikumpulkan melalui dua metode utama, yaitu wawancara semi-terstruktur dan analisis dokumen. Wawancara dilaksanakan secara langsung maupun daring, bergantung pada ketersediaan informan. Peneliti membuat panduan wawancara yang adaptif, meliputi topik-topik seperti cara kepemimpinan, taktik pengembangan sumber daya manusia, hambatan pelaksanaan kebijakan, serta pandangan terhadap perubahan dalam organisasi.

Metode ini memungkinkan narasumber memberikan perspektif yang mendalam dan reflektif terhadap praktik manajerial yang dilakukan. Sebaliknya, dokumentasi dimanfaatkan untuk melengkapi data utama, seperti laporan tahunan PLN, rencana transformasi perusahaan, serta dokumen internal terkait pengembangan SDM dan kepemimpinan.

Seluruh data dianalisis dengan menerapkan teknik analisis tematik, yaitu metode yang mengatur data berdasarkan pola serta tema yang berulang. Analisis dijalankan dalam beberapa fase, dimulai dari transkripsi hasil wawancara, pengkodean awal, pengelompokan berdasarkan tema, sampai interpretasi dan penarikan makna kontekstual. Metode ini sangat relevan dalam penelitian organisasi karena memungkinkan penentuan struktur naratif yang menggambarkan hubungan antara kepemimpinan dan praktik modal manusia dalam konteks transformasi. Menurut Braun & Clarke (2019), analisis tematik efektif dalam memahami pembentukan makna dalam konteks sosial dan organisasi.

Agar data tetap valid, penelitian ini menerapkan teknik triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan informasi yang didapat dari wawancara, dokumen resmi, dan observasi di lapangan. Selain itu, teknik member checking dilakukan dengan memberikan

ringkasan hasil wawancara kepada informan untuk mendapatkan konfirmasi kembali. Peneliti juga membuat catatan reflektif sepanjang proses penelitian untuk mengurangi bias pribadi dan mempertahankan objektivitas analisis.

Meskipun metode ini sangat berguna untuk mendapatkan informasi secara mendalam, penelitian ini memiliki batasan dalam hal generalisasi. Temuan penelitian ini tidak bertujuan untuk mewakili semua unit kerja PLN secara kuantitatif, melainkan lebih kepada eksplorasi proses dan pola yang dapat dijadikan landasan untuk pengembangan kebijakan serta penelitian selanjutnya.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Transformasi organisasi di PT PLN (Persero) selama sepuluh tahun terakhir merupakan reaksi strategis terhadap tantangan signifikan di sektor energi: dorongan global untuk peralihan energi bersih, kebutuhan akan efisiensi operasional, serta urgensi digitalisasi. Dalam konteks ini, penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi tersebut sangat dipengaruhi oleh dua pilar utama: kepemimpinan strategis yang fleksibel dan strategi pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang sesuai dengan visi perubahan.

Kepemimpinan Fleksibel: Dari Instruksi ke Kerjasama

Mengacu pada temuan dari wawancara dengan enam manajer unit dan tiga kepala divisi di PLN pusat serta regional, terungkap bahwa pola kepemimpinan di PLN telah berubah dari gaya yang bersifat direktif ke gaya yang lebih kolaboratif dan transformatif. Pemimpin yang sukses dalam mendorong perubahan tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga secara aktif melibatkan karyawan dalam berpikir kritis, mengemukakan ide, dan merumuskan solusi bersama untuk menghadapi tantangan di lapangan.

Salah satu narasumber menyatakan:

"Transformasi tidak hanya berkaitan dengan digitalisasi, tetapi juga tentang perubahan cara kita bekerja." Dulu segala sesuatu harus melalui izin pusat, sekarang kita didorong untuk mengambil keputusan dengan cepat dan penuh tanggung jawab.

Hasil ini konsisten dengan pendapat Heifetz et al. (2009) bahwa kepemimpinan adaptif adalah kemampuan untuk menganalisis realitas dengan tepat, merumuskan ulang tantangan, dan memberdayakan individu dalam proses penyesuaian. Di PLN, kepemimpinan semacam ini sangat krusial, terutama saat organisasi menghadapi ketidakpastian di pasar energi dan kebutuhan untuk lebih cepat merespon regulasi pemerintah serta harapan pelanggan.

Strategi Sumber Daya Manusia yang Terorganisir dan Terpadu

Analisis dokumen Rencana Strategis Transformasi PLN 2020–2024 menunjukkan bahwa pengembangan SDM merupakan fokus utama. PLN tidak hanya mendukung pelatihan teknis dan manajerial, tetapi juga memperkuat sistem pengelolaan kinerja, jalur karier yang jelas, serta budaya kerja yang berlandaskan nilai (AKHLAK). Strategi sumber daya manusia itu meliputi beberapa pilar: pengembangan kompetensi sesuai kebutuhan unit kerja, pemetaan potensi pekerja, manajemen bakat berbasis digital, serta pelatihan ulang dan peningkatan keterampilan untuk menghadapi disrupsi digital.

Laporan tahunan PLN 2023 menunjukkan bahwa sekitar 82% pegawai telah mengikuti pelatihan menggunakan Learning Management System (LMS), serta terjadi peningkatan sebesar 27% pada indeks keterlibatan karyawan dalam tiga tahun terakhir. Ini menunjukkan bahwa strategi manajemen SDM bukan hanya sekadar formalitas, melainkan benar-benar menjadi bagian dari perubahan budaya kerja PLN.

Penemuan ini didukung oleh literatur dari Ulrich et al. (2021) yang menegaskan bahwa strategi HC yang efektif adalah yang bisa menggabungkan peran karyawan sebagai mitra strategis dan penggagas inovasi dalam organisasi, bukan hanya sebagai pelaksana teknis.

Hubungan antara Kepemimpinan dan Strategi HC

Temuan yang paling penting dari penelitian ini adalah adanya keterkaitan yang kuat antara gaya kepemimpinan adaptif dan keberhasilan dalam menerapkan strategi modal manusia. Pemimpin yang dapat mendukung proses pembelajaran, menerima umpan balik, serta konsisten dalam menyampaikan visi organisasi, cenderung menciptakan unit kerja dengan kepuasan dan produktivitas yang lebih tinggi.

Wawancara dengan kepala Divisi SDM mengungkapkan bahwa keberhasilan program pengelolaan talenta sangat bergantung pada “kemauan pemimpin untuk berperan sebagai pelatih, bukan hanya sebagai pengawas.” Dengan kata lain, keefektifan strategi HC sangat bergantung pada kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota tim.

Penelitian oleh Wright & McMahan (2011) dan dilanjutkan oleh Boxall & Purcell (2022) juga memberikan dukungan terhadap penemuan ini. Mereka mengungkapkan bahwa sinergi antara arah kepemimpinan dan kebijakan SDM menciptakan organisasi yang lincah, tangguh, dan siap untuk menghadapi perubahan jangka panjang.

Tantangan di Medan

Walaupun ada kemajuan yang baik, pelaksanaan strategi ini tidak terhindar dari kendala. Beberapa unit kerja melaporkan bahwa ketidakjelasan peran dalam transformasi

mengakibatkan kebingungan dalam menjalankan tugas. Di samping itu, beban administrasi dari sistem digital yang baru terkadang dianggap menghambat proses kerja.

Elemen lain yang cukup mencolok adalah perbedaan antara laju perubahan kebijakan pusat dan persiapan di daerah. Beberapa pemimpin di daerah merasa kurang mendapatkan pelatihan atau pemahaman yang tepat mengenai arah strategis PLN secara keseluruhan. Ini menunjukkan kebutuhan untuk pendekatan komunikasi dan pelatihan yang lebih kontekstual dan inklusif.

Perbandingan dengan Penelitian sejenis

Penelitian oleh Rifandi et al. (2024) tentang penerapan strategi HC di industri energi mengungkapkan bahwa perusahaan yang mengintegrasikan digitalisasi SDM dengan keterlibatan kepemimpinan partisipatif dapat beradaptasi lebih cepat terhadap perubahan pasar. Dalam konteks PLN, hasil ini terlihat dari keberhasilan beberapa unit yang menerapkan model kepemimpinan coaching melalui pola komunikasi dua arah.

Dampak Kepemimpinan Adaptif pada Transformasi Budaya Organisasi

Transformasi yang dilakukan oleh PLN tidak hanya fokus pada struktur atau sistem digital, tetapi juga menyentuh aspek paling dasar dari organisasi: budaya kerja. Salah satu efek nyata dari penerapan kepemimpinan adaptif adalah lahirnya pola kolaboratif baru di antara departemen. Karyawan yang sebelumnya bekerja secara individu kini didorong untuk berkolaborasi antar fungsi demi efisiensi dan inovasi.

Berdasarkan hasil pengamatan dan dokumentasi internal PLN, terlihat adanya peningkatan kolaborasi antarunit dalam melaksanakan proyek bersama seperti digitalisasi layanan pelanggan, pengembangan energi baru dan terbarukan (EBT), serta peningkatan layanan berbasis data. Para pemimpin berperan sebagai penggerak dalam menyatukan visi, mendorong partisipasi antar sektor, serta mengatasi rintangan birokrasi yang selama ini menghalangi.

Penemuan ini sejalan dengan studi Yukl & Mahsud (2010) yang menyebutkan bahwa pemimpin yang adaptif mendukung pembelajaran organisasi dan membangun budaya yang terbuka, yaitu budaya di mana komunikasi, kepercayaan, dan pemberdayaan menjadi norma utama.

Peran Sumber Daya Manusia sebagai Partner Strategis

Human Capital di PLN kini tidak hanya berfungsi sebagai unit administratif atau pengelola gaji dan cuti. Perannya saat ini diperluas menjadi rekan strategis dalam pengambilan keputusan bisnis, khususnya yang berhubungan dengan perencanaan sumber daya, perekrutan strategis, dan pengembangan bakat masa depan.

Strategi ini terlihat melalui program PLN Future Talent, yang merupakan sistem penilaian dan pengembangan pegawai muda berbakat untuk dipersiapkan menjadi pemimpin di masa depan. Program ini berfundamental pada data, mengandalkan pengawasan kinerja, penilaian kemampuan, serta pelatihan bertahap yang dipimpin langsung oleh manajer senior dan departemen HC.

Perubahan ini sejalan dengan konsep Dave Ulrich (2016), yang menyatakan bahwa fungsi strategis HR adalah menghubungkan antara kebutuhan bisnis dan kemampuan manusia dalam organisasi. PLN tampaknya telah berhasil menerapkan pendekatan ini, terutama dalam mengembangkan jalur kepemimpinan dan meningkatkan loyalitas pegawai muda.

Dinamika dan Risiko yang Perlu Dikenali

Walaupun begitu, perubahan ini masih membawa dinamika yang tidak bisa diabaikan. Ada kekhawatiran di beberapa unit kerja mengenai cepatnya perubahan dan ketidakpastian tentang peran yang akan berganti. Sebagian pegawai senior mengungkapkan kekhawatiran mengenai pergeseran teknologi yang mungkin menggeser posisi mereka, walaupun pihak HC mengonfirmasi bahwa setiap transformasi akan disertai dengan pelatihan dan bimbingan.

Ini menegaskan pentingnya komunikasi dua arah, kepemimpinan melalui pembinaan, dan kemampuan beradaptasi dalam pelaksanaan kebijakan SDM. Menurut Berson et al. (2016), organisasi yang berhasil melakukan transformasi adalah yang dapat mengatasi ketakutan karyawan dan mengubahnya menjadi semangat positif melalui kepemimpinan yang penuh empati dan strategis.

5. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI KESIMPULAN

Studi ini mengungkapkan bahwa keberhasilan transformasi PT PLN (Persero) setelah restrukturisasi tidak terlepas dari kolaborasi yang kuat antara kepemimpinan strategis dan strategi pengelolaan sumber daya manusia. Pemimpin yang dapat beradaptasi, komunikatif, dan mendorong budaya kerja sama menjadi pendorong utama dalam mentransformasi organisasi menjadi lebih tangguh dan bersaing.

Strategi HC yang tidak hanya administratif, tetapi juga berkolaborasi dengan arah bisnis strategis—seperti pengembangan kompetensi, pemetaan bakat, dan pelatihan berbasis teknologi—dapat mempercepat pencapaian visi perusahaan. Keterlibatan aktif unit HC sebagai partner bisnis strategis semakin memperkuat bahwa manajemen SDM merupakan kunci dari sukses jangka panjang.

Proses ini menunjukkan bahwa investasi pada sumber daya manusia, dipimpin oleh pemimpin yang visioner dan adaptif, adalah dasar utama untuk menghadapi era disrupsi dan digitalisasi yang semakin rumit.

Dampak Penelitian

Secara teori, penelitian ini mendukung pendekatan integratif dalam studi organisasi, di mana kepemimpinan strategis dan manajemen SDM tidak dapat berdiri sendiri, tetapi harus saling terhubung dalam satu ekosistem. Ini menambah kekayaan literatur tentang manajemen sumber daya manusia dan kepemimpinan di sektor publik yang masih minim.

Secara praktis, temuan penelitian ini bisa menjadi acuan pelaksanaan bagi perusahaan BUMN lainnya serta sektor swasta yang menghadapi tantangan dalam transformasi digital dan sumber daya manusia. Strategi yang memprioritaskan pemberdayaan, pelatihan yang berkelanjutan, serta komunikasi dua arah terbukti dapat meningkatkan kinerja dan loyalitas organisasi secara signifikan.

Saran

Untuk mendukung keberhasilan transformasi organisasi, PLN perlu mengembangkan kapabilitas pemimpin level pertama dan menengah melalui program pelatihan dan pembimbingan yang lebih luas. Para pemimpin ini memegang peran strategis sebagai penghubung antara kebijakan pusat dan implementasi teknis di lapangan. Selain itu, sistem pemantauan dan umpan balik SDM yang lebih adaptif perlu dihadirkan, misalnya melalui aplikasi mobile dan dashboard analitik, agar aspirasi dan tantangan karyawan dapat ditangkap secara langsung dan tepat waktu. Dalam menghadapi dinamika transformasi digital, pendekatan manajemen perubahan yang empatik dan berfokus pada nilai-nilai kemanusiaan menjadi krusial untuk menjaga kohesi internal. Lebih jauh, PLN memiliki peluang besar untuk memimpin kolaborasi antar-BUMN dalam pengembangan talenta nasional melalui inkubator berbasis kompetensi strategis dan nilai-nilai kebangsaan, demi mencetak pemimpin masa depan yang adaptif dan visioner.

DAFTAR PUSTAKA

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden Inc.
- Becker, B., & Huselid, M. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925.
- Berson, Y., Da'as, R., & Waldman, D. (2016). How do leaders and their teams bring about organizational learning and outcomes? *The Leadership Quarterly*, 27(1), 1–9.

- Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2001). Strategic leadership research. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 515–549.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage.
- Djogo, H. T. (2024). Strategi kepemimpinan sumber daya manusia di era VUCA. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 13(2), 102–117.
- Kaufman, B. E. (2010). The theoretical foundation of industrial relations and its implications for labor–management cooperation. *Industrial and Labor Relations Review*, 64(1), 74–105.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi penelitian kualitatif*. Remaja Rosdakarya.
- Rifandi, R., Ananda, T., & Pratama, R. (2024). Strategic human capital in the post-pandemic recovery: Case of AirAsia & Garuda. *Jurnal Bisnis Global*, 9(1), 45–60.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Sukoco, B. M., & Daryanto, A. (2023). Transformasi digital pada perusahaan BUMN: Peluang dan tantangan. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 14(1), 33–48.
- Ulrich, D. (2016). *HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources*. McGraw-Hill.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: Putting ‘human’ back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93–104.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81–93.