



Sinergi Kepemimpinan Strategis dan Strategi Human Capital dalam Transformasi Organisasi: Studi Kasus PT Garuda Indonesia

Muzakki Darmawan ¹, Akmal Reza Rakhili ², Muhamad Riski Askha ³, Ziyah Abdurrahman Assahri ⁴, Alvin Alpha Rayhantama ⁵, Rony Edward Utama ^{6*}
¹⁻⁶ Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Jakarta, Indonesia

Email: muzakkidarmawan09@gmail.com ¹, akmalrakhili1@gmail.com ²,
mriskiaska321@gmail.com ³, ponran12all@gmail.com ⁴, alvinrayhann69@gmail.com ⁵,
r.edwardutama@umj.ac.id ⁶

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

Abstract. *This study aims to analyze the role of strategic leadership in enhancing awareness and implementation of human capital strategy at PT Garuda Indonesia. A descriptive qualitative approach was employed to understand the dynamics of HR strategy implementation in the context of a national airline undergoing post-pandemic transformation. Data were collected through in-depth interviews, document analysis, and limited observations in the Human Capital division and operational units. The findings reveal that adaptive, communicative, and participatory strategic leadership significantly influences the effectiveness of human capital strategy. Key drivers of change include empowerment, consistent vision communication, and responsive leadership. Conversely, challenges such as budget constraints, perception gaps between management levels, and industry pressures affect strategy execution. The results indicate that synergy between leadership and human capital management is a crucial foundation for improving organizational performance and resilience. This study contributes both theoretically and practically to service organizations pursuing HR-based transformation.*

Keywords: *strategic leadership, human capital strategy, organization, Garuda Indonesia, HRM*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepemimpinan strategis dalam meningkatkan kesadaran dan pelaksanaan strategi human capital di PT Garuda Indonesia. Pendekatan kualitatif deskriptif digunakan untuk memahami dinamika implementasi strategi SDM dalam konteks perusahaan maskapai nasional yang tengah bertransformasi pascapandemi. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, studi dokumen, dan observasi terbatas di divisi Human Capital dan unit operasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan strategis yang adaptif, komunikatif, dan partisipatif memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan efektivitas strategi human capital. Faktor-faktor seperti pemberdayaan, konsistensi komunikasi visi, dan responsivitas pimpinan menjadi penggerak utama perubahan. Di sisi lain, tantangan seperti keterbatasan anggaran, perbedaan persepsi antarlevel manajemen, dan tekanan industri turut memengaruhi keberhasilan strategi. Temuan ini mengindikasikan bahwa sinergi antara kepemimpinan dan pengelolaan SDM menjadi fondasi penting dalam mendorong kinerja dan ketahanan organisasi. Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dan praktis bagi perusahaan jasa yang sedang melakukan transformasi berbasis SDM.

Kata kunci: kepemimpinan strategis, strategi human capital, organisasi, Garuda Indonesia, SDM

1. PENDAHULUAN

Dalam lingkungan bisnis modern yang dinamis dan penuh ketidakpastian, peran sumber daya manusia (SDM) telah berubah dari sekadar faktor produksi menjadi aset strategis yang menentukan kelangsungan dan daya saing organisasi. Perubahan ini semakin penting dalam sektor penerbangan yang sangat terpengaruh oleh perubahan ekonomi global, kebijakan pemerintah, dan pergeseran sikap konsumen. PT Garuda Indonesia, sebagai maskapai nasional yang memikul tanggung jawab komersial serta menjadi lambang

kebanggaan negara, menghadapi tekanan besar untuk menyesuaikan diri setelah pandemi COVID-19 yang telah mengguncang industri penerbangan di seluruh dunia.

Salah satu perhatian utama Garuda Indonesia dalam proses pemulihannya adalah penguatan strategi sumber daya manusia (SDM), yang mencakup tidak hanya aspek teknis seperti perekrutan, pelatihan, dan manajemen kinerja, tetapi juga aspek strategis berupa pembangunan budaya kerja yang positif, pembentukan kepemimpinan yang fleksibel, serta peningkatan kesadaran bersama mengenai peran masing-masing individu dalam meraih tujuan organisasi. Dalam hal ini, kepemimpinan strategis menjadi faktor penting dalam keberhasilan pelaksanaan strategi sumber daya manusia. Pemimpin tidak hanya harus mengarahkan dan mengelola, tetapi juga berperan sebagai agen perubahan yang dapat membangun kesadaran, menciptakan komitmen, dan menanamkan nilai-nilai strategis perusahaan ke dalam kehidupan sehari-hari karyawan.

Literatur menunjukkan bahwa keterkaitan antara kepemimpinan strategis dan keberhasilan pelaksanaan strategi sumber daya manusia sangat kuat. Penelitian oleh Djogo (2024) menegaskan bahwa perusahaan yang mengintegrasikan human capital dalam strategi utama—dengan dukungan gaya kepemimpinan yang partisipatif dan visioner—cenderung menunjukkan performa karyawan yang lebih konsisten, tingkat loyalitas yang tinggi, serta hasil kerja yang terukur secara berkelanjutan. Faktor ini disebabkan oleh sinergi antara gaya kepemimpinan dengan kebutuhan serta potensi karyawan, yang pada gilirannya menghasilkan suasana kerja yang mendukung pencapaian tujuan jangka panjang.

Namun, dalam praktiknya, implementasi strategi human capital di PT Garuda Indonesia masih menghadapi sejumlah tantangan mendasar. Salah satunya adalah keterbatasan pemahaman dan keterlibatan langsung dari para pemimpin di level menengah dan bawah dalam menerjemahkan strategi ke dalam kebijakan operasional sehari-hari. Tidak jarang strategi hanya berhenti di tingkat wacana atau dokumen perencanaan, tanpa terserap secara utuh dalam budaya kerja dan perilaku karyawan. Situasi ini menunjukkan bahwa kesadaran akan pentingnya strategi human capital belum sepenuhnya melembaga dalam struktur organisasi.

Berdasarkan permasalahan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis lebih dalam mengenai bagaimana bentuk dan karakteristik kepemimpinan strategis yang dijalankan di PT Garuda Indonesia dalam konteks penguatan human capital. Penelitian ini juga akan mengevaluasi sejauh mana kepemimpinan tersebut mampu meningkatkan pemahaman, keterlibatan, dan implementasi strategi HC di berbagai lini operasional perusahaan. Diharapkan, melalui pendekatan ini, dapat diidentifikasi pola-pola

kepemimpinan yang efektif dan dapat direplikasi untuk memperkuat daya saing perusahaan di tengah tantangan industri yang terus berkembang.

Penelitian ini memiliki relevansi baik dari sisi teoritis maupun praktis. Secara teoritis, hasilnya dapat memperkaya literatur dalam kajian manajemen strategis, khususnya terkait integrasi antara kepemimpinan dan pengelolaan SDM. Secara praktis, temuan yang dihasilkan diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi PT Garuda Indonesia dan industri sejenis dalam merumuskan strategi pengembangan SDM yang berkelanjutan dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Ruang lingkup penelitian difokuskan pada PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk, terutama pada divisi-divisi yang terkait langsung dengan strategi SDM. Penelitian ini dilakukan dalam konteks pascapandemi, dengan rentang waktu 2023–2025, menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif berbasis studi literatur dan dokumen resmi perusahaan.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Kepemimpinan Strategis dalam Industri Penerbangan

Kepemimpinan strategis tidak hanya mencakup visi jangka panjang, tetapi juga kemampuan dalam menerjemahkan strategi ke dalam langkah-langkah konkret di dalam struktur organisasi yang kompleks. Pemimpin strategis harus memiliki pemikiran sistemik, kepekaan terhadap dinamika perubahan, serta keberanian dalam menghadapi krisis maupun peluang. Boal dan Hooijberg (2001) menyatakan bahwa pemimpin strategis perlu bersikap reflektif, meningkatkan kapasitas organisasi, serta mampu mengelola kompleksitas secara simultan dan berkelanjutan.

Dalam industri penerbangan—yang sangat rentan terhadap pengaruh regulasi, kondisi ekonomi, kemajuan teknologi, dan opini publik—kepemimpinan strategis menjadi fondasi penting dalam proses transformasi. Rifandi et al. (2024) menunjukkan bahwa maskapai seperti Garuda Indonesia dan AirAsia mampu meningkatkan kinerja keuangannya secara signifikan berkat pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada inovasi, kemampuan intelektual, dan orientasi pelanggan. Kepemimpinan yang kuat tercermin dari inisiatif untuk memperkuat pelatihan karyawan dan menciptakan budaya perbaikan berkelanjutan, yang membuat perusahaan lebih adaptif terhadap perubahan.

Strategi Human Capital (HC): Pilar Kesuksesan Organisasi

Modal manusia kini dipandang sebagai aset strategis yang berperan besar dalam mendorong keunggulan organisasi. Human capital mencakup aspek intelektual dan nilai-nilai karyawan, yang menjadi sumber inovasi dan keunggulan operasional. Strategi HC

terdiri dari perencanaan SDM, pelatihan, manajemen kinerja, sistem penghargaan, serta pembangunan budaya kerja yang mendukung produktivitas.

Model seperti High-Performance Work System (HPWS) diyakini efektif dalam mewujudkan strategi HC yang sukses, karena mampu mengintegrasikan pelatihan intensif, evaluasi objektif, dan sistem penghargaan kompetitif. Kaufman (2010) menyebut HPWS sebagai pendekatan yang dapat mengubah peran karyawan menjadi kontributor utama terhadap produktivitas dan daya saing organisasi.

Penelitian tentang outsourcing di Indonesia menunjukkan bahwa perpaduan antara pengembangan SDM dan kepemimpinan inklusif berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja. Meskipun bukan bagian dari sektor penerbangan, temuan ini tetap relevan, karena kualitas layanan di maskapai sangat tergantung pada SDM di lini depan dan dukungan internal yang berkualitas.

Integrasi antara Kepemimpinan Strategis dan Strategi HC

Keberhasilan pelaksanaan strategi HC tidak dapat dilepaskan dari peran pemimpin dalam mengkomunikasikan, mendampingi, dan memotivasi individu maupun tim. Wright dan McMahan (2011) menyatakan bahwa penyelarasan antara visi kepemimpinan dan praktik human capital menciptakan tujuan bersama antara organisasi dan karyawan, serta membangun budaya adaptif yang berkelanjutan.

Studi empiris oleh Djogo (2024) memperkuat pandangan tersebut dengan menunjukkan bahwa kepemimpinan SDM strategis memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja dan profitabilitas perusahaan. Meski tidak selalu terlihat secara langsung, manajemen SDM yang efektif menjadi jembatan penting dalam menerjemahkan strategi ke dalam tindakan nyata yang berdampak terhadap organisasi.

Studi Empiris Terkini di Industri Penerbangan

Rifandi et al. (2024) mengembangkan model integratif yang menyoroti pengaruh kepemimpinan strategis, modal manusia, orientasi pasar, dan inovasi terhadap performa bisnis Garuda Indonesia dan AirAsia. Studi tersebut mencatat bahwa pendapatan Garuda mencapai USD 2,93 miliar pada 2023 sebagai hasil pemulihan pascapandemi yang ditopang oleh pelatihan intensif dan kolaborasi antar unit kerja. Bahkan pada 2024, laporan keuangan Garuda menunjukkan peningkatan pendapatan operasional sebesar 16,34% menjadi USD 3,4 miliar, memperlihatkan bahwa kombinasi strategi HC dan kepemimpinan yang adaptif telah menghasilkan dampak positif secara finansial dan operasional.

Permasalahan dan Konteks Khusus Garuda Indonesia

Walaupun terdapat pencapaian positif, Garuda Indonesia tetap menghadapi tantangan mendasar. Masalah kepemimpinan etis yang pernah terjadi mencoreng reputasi internal perusahaan dan menegaskan pentingnya integritas serta tata kelola etis dalam keberhasilan strategi HC. Selain itu, konflik internal seperti ketegangan antara manajemen dan pilot mengenai rekrutmen mencerminkan adanya ketimpangan komunikasi dan kurangnya transparansi dalam implementasi strategi.

Kondisi tersebut menekankan pentingnya model kepemimpinan yang tidak hanya strategis, tetapi juga inklusif dan komunikatif, agar seluruh pemangku kepentingan memiliki pemahaman yang sama dan merasa terlibat dalam proses perubahan.

3. METODOLOGI PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memahami secara mendalam dinamika kepemimpinan strategis dalam memperkuat kesadaran dan penerapan strategi modal manusia di lingkungan PT Garuda Indonesia. Pendekatan ini dipilih karena fokus utama penelitian bukan pada kuantifikasi hubungan antarvariabel, melainkan pada eksplorasi makna, pola, dan tantangan dalam konteks organisasi nyata.

Creswell (2012) menjelaskan bahwa pendekatan kualitatif memberikan ruang bagi peneliti untuk memahami fenomena sosial secara utuh dalam konteks alaminya, dengan melibatkan partisipan sebagai sumber utama informasi. Pilihan metode ini sangat sesuai dengan karakter organisasi kompleks seperti maskapai nasional, di mana perubahan strategi sangat bergantung pada gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komunikasi internal yang sulit direduksi menjadi angka statistik. Dengan pendekatan ini, peneliti dapat memperoleh pemahaman yang lebih menyeluruh terhadap realitas sosial di lapangan.

Lokasi dan Subjek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di lingkungan PT Garuda Indonesia, dengan fokus pada divisi Human Capital serta unit operasional yang terlibat langsung dalam pelaksanaan strategi pengembangan sumber daya manusia. Subjek penelitian terdiri atas manajer dan staf senior yang memiliki pengalaman kerja minimal tiga tahun dan pernah terlibat dalam penyusunan maupun implementasi strategi human capital pascarestrukturisasi.

Pemilihan subjek dilakukan melalui teknik purposive sampling, yakni pemilihan partisipan berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Kriteria tersebut meliputi keterlibatan dalam pengambilan keputusan strategis di bidang SDM,

pemahaman terhadap kebijakan perusahaan, serta pengalaman langsung dalam proses transformasi organisasi.

Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan dua jenis data utama, yakni data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan informan kunci, antara lain manajer SDM, kepala unit operasional, dan pegawai senior. Sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen internal perusahaan seperti laporan tahunan, rencana bisnis 2023–2025, laporan kinerja SDM, serta publikasi resmi Garuda Indonesia yang tersedia untuk umum.

Teknik wawancara yang digunakan bersifat semi-terstruktur, di mana peneliti mempersiapkan panduan pertanyaan namun tetap membuka ruang eksplorasi isu-isu yang berkembang selama percakapan. Moleong (2017) menyatakan bahwa wawancara semi-terstruktur efektif dalam penelitian sosial karena memberikan fleksibilitas tanpa kehilangan arah utama pembahasan.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan menggunakan pendekatan tematik, yaitu proses mengidentifikasi dan mengelompokkan pola-pola penting yang muncul dari data ke dalam tema-tema utama. Tahapan analisis mencakup transkripsi lengkap hasil wawancara, pembacaan ulang data secara menyeluruh, identifikasi kata kunci dan pernyataan bermakna, serta pengelompokan berdasarkan tema seperti kepemimpinan strategis, implementasi strategi HC, komunikasi internal, dan kendala dalam pelaksanaan strategi.

Selanjutnya, setiap tema dianalisis secara naratif untuk mengungkap makna yang mendalam dan keterkaitannya dengan konteks organisasi. Pendekatan tematik ini dipilih karena memungkinkan peneliti menangkap kompleksitas dinamika organisasi secara fleksibel, serta memfasilitasi triangulasi antar data untuk meningkatkan validitas interpretatif.

Uji Keabsahan Data

Untuk memastikan validitas dan reliabilitas hasil penelitian, dilakukan beberapa teknik verifikasi data, di antaranya triangulasi sumber, yaitu membandingkan informasi dari wawancara, dokumen resmi, dan observasi lapangan; member check, yaitu meminta konfirmasi dari informan terhadap hasil interpretasi peneliti; serta audit trail, yaitu pencatatan sistematis proses analisis data agar dapat dilacak dan diverifikasi ulang.

Selain itu, peneliti juga menerapkan reflektivitas dengan mencatat asumsi serta posisi pribadi selama proses penelitian, guna meminimalisir potensi bias subjektif. Langkah-

langkah ini diambil untuk menjamin bahwa hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Batasan Penelitian

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, keterbatasan jumlah informan yang bersedia berpartisipasi, sehingga mungkin tidak mencakup semua sudut pandang yang ada di organisasi. Kedua, akses terhadap dokumen internal perusahaan dibatasi, sehingga analisis hanya dilakukan pada dokumen yang telah dipublikasikan atau disediakan secara resmi. Ketiga, pendekatan kualitatif yang digunakan memiliki keterbatasan dalam hal generalisasi temuan ke seluruh populasi karyawan Garuda Indonesia.

Meski demikian, penelitian ini tetap memiliki nilai ilmiah yang tinggi karena didasarkan pada data empiris, dianalisis dengan metode yang valid, dan memperhatikan konteks organisasi secara mendalam.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Potret Kepemimpinan Strategis di PT Garuda Indonesia

Hasil pengumpulan data melalui wawancara dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa dalam beberapa tahun terakhir, PT Garuda Indonesia mengalami transformasi signifikan dalam pola kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang dulunya bersifat hirarkis dan top-down kini mulai bergeser ke arah yang lebih partisipatif dan kolaboratif. Pimpinan perusahaan tidak lagi hanya mengandalkan instruksi sepihak, tetapi mulai melibatkan berbagai unit kerja dalam pengambilan keputusan, khususnya yang berkaitan dengan strategi sumber daya manusia.

Perubahan ini sejalan dengan kondisi pasca-pandemi, di mana organisasi dituntut untuk beradaptasi secara cepat terhadap dinamika eksternal maupun internal. Salah satu bentuk konkret dari transformasi ini adalah dibukanya ruang dialog antara manajemen dan karyawan melalui forum-forum internal, workshop, serta pelatihan lintas divisi. Informan penelitian mengungkapkan bahwa pola komunikasi pimpinan telah mengalami peningkatan, baik dari sisi frekuensi maupun kualitas. Jika sebelumnya komunikasi banyak bersifat formal dan satu arah, kini lebih terbuka, reflektif, dan mendorong partisipasi aktif dari karyawan.

Pendekatan ini sejalan dengan pandangan Yukl (2013), yang menekankan bahwa pemimpin strategis idealnya tidak hanya berperan sebagai pengarah, tetapi juga sebagai agen perubahan budaya yang mendorong kolaborasi, inovasi, dan pembelajaran

berkelanjutan. Di PT Garuda Indonesia, pendekatan tersebut tercermin melalui integrasi unit Human Capital dalam penyusunan arah strategis perusahaan. Human Capital tidak lagi ditempatkan sebagai fungsi administratif semata, melainkan sebagai mitra strategis yang mendukung transformasi organisasi.

Implementasi Strategi Human Capital di Lingkungan Kerja

Strategi pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan kerja Garuda Indonesia tidak berdiri sendiri, tetapi menjadi pilar utama dalam restrukturisasi perusahaan. Melalui dokumen strategi HC 2023–2025, ditetapkan tiga fokus utama: peningkatan kompetensi pegawai, digitalisasi sistem manajemen SDM, dan perancangan jalur karier yang lebih terstruktur dan progresif. Ketiga pilar ini dirancang untuk menyesuaikan perusahaan dengan tuntutan industri penerbangan yang semakin kompetitif dan berbasis teknologi.

Implementasi dari strategi ini terlihat dalam sejumlah program yang dijalankan perusahaan, antara lain pelatihan rutin bagi staf teknis dan awak kabin, serta pemberlakuan sistem e-HC sebagai basis data manajemen karyawan. Penilaian kinerja juga mengalami perubahan paradigma, dari yang sebelumnya fokus pada pencapaian angka (output-based), kini lebih menitikberatkan pada proses pembelajaran dan pencapaian kompetensi (outcome-based). Perubahan ini memberikan ruang bagi karyawan untuk berkembang secara holistik, bukan hanya dalam aspek keterampilan teknis, tetapi juga kemampuan adaptif, kepemimpinan, dan komunikasi.

Temuan ini menguatkan pendapat Becker & Huselid (2006) bahwa strategi human capital yang efektif menempatkan pengembangan individu sebagai inti dari pencapaian kinerja jangka panjang organisasi. Dalam konteks Garuda, pendekatan tersebut berdampak positif terhadap motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Hal ini tampak dari hasil observasi yang mencatat peningkatan partisipasi dalam program pelatihan, serta meningkatnya jumlah karyawan yang secara proaktif mengajukan pengembangan karier.

Keterkaitan Antara Kepemimpinan Strategis dan Strategi Human Capital

Melalui analisis tematik terhadap data wawancara dan dokumentasi, ditemukan adanya korelasi kuat antara gaya kepemimpinan strategis dan keberhasilan implementasi strategi human capital di PT Garuda Indonesia. Tiga tema utama yang muncul dan menunjukkan hubungan tersebut adalah: pemberdayaan staf, konsistensi komunikasi visi, dan fleksibilitas manajerial.

Pertama, pemberdayaan staf terlihat dari pelibatan karyawan dalam perancangan program pelatihan serta kebijakan pengembangan karier. Pimpinan memberikan ruang kepada unit-unit kerja untuk menyesuaikan strategi SDM dengan kebutuhan operasional

masing-masing. Hal ini menciptakan rasa kepemilikan (sense of ownership) terhadap program yang dijalankan dan mendorong loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Kedua, konsistensi dalam komunikasi visi menjadi faktor pengikat antara level manajemen atas dan bawah. Para pimpinan secara aktif menyampaikan arah strategis organisasi melalui berbagai media internal seperti town hall meeting, newsletter perusahaan, dan media sosial internal. Komunikasi yang berulang dan terstruktur ini menjadi kunci untuk menciptakan kesamaan persepsi dan menghindari terjadinya disonansi antara strategi pusat dan implementasi di lapangan.

Ketiga, fleksibilitas manajerial mencerminkan respons pimpinan terhadap dinamika operasional. Dalam situasi tertentu, pimpinan bersedia merevisi metode kerja, merotasi karyawan, atau bahkan menyederhanakan proses birokrasi demi efektivitas implementasi. Pendekatan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan di Garuda tidak bersifat kaku, melainkan dinamis dan adaptif terhadap kebutuhan organisasi.

Ketiga tema ini konsisten dengan temuan Wright & McMahan (2011), yang menekankan pentingnya sinergi antara kepemimpinan dan praktik manajemen SDM untuk menciptakan keselarasan antara strategi perusahaan dan perilaku individu. Di Garuda Indonesia, sinergi ini tidak hanya meningkatkan efektivitas organisasi, tetapi juga membentuk budaya kerja baru yang lebih kolaboratif, adaptif, dan berorientasi pada pembelajaran.

5. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

Studi ini menemukan bahwa kepemimpinan strategis di PT Garuda Indonesia mengalami pergeseran yang signifikan ke arah yang lebih inklusif, adaptif, dan partisipatif. Perubahan ini terutama terjadi setelah proses restrukturisasi yang dilakukan sebagai respons terhadap tekanan akibat pandemi. Gaya kepemimpinan yang lebih komunikatif dan kolaboratif terbukti mampu memperkuat arah strategis perusahaan serta membangun budaya kerja yang lebih terbuka.

Di sisi lain, strategi human capital (HC) telah diintegrasikan dengan baik dalam kerangka transformasi organisasi. Fokus utama strategi ini adalah peningkatan kompetensi karyawan, penyesuaian sistem evaluasi kinerja, serta penyusunan jalur karier yang lebih terstruktur. Penerapan strategi ini menunjukkan bahwa perusahaan mulai menempatkan sumber daya manusia sebagai pilar utama pencapaian kinerja dan daya saing jangka panjang.

Keterkaitan antara kepemimpinan strategis dan strategi HC terlihat jelas dalam praktik di lapangan. Pemimpin yang komunikatif dan responsif mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung implementasi strategi SDM secara efektif. Hal ini berkontribusi pada peningkatan kepercayaan diri, pemahaman tujuan organisasi, dan keterlibatan aktif karyawan dalam proses perubahan.

Meski demikian, tantangan tetap ada. Hambatan komunikasi vertikal, keterbatasan sumber daya, serta tekanan eksternal dari industri menjadi faktor penghambat implementasi strategi secara optimal. Namun, dengan gaya kepemimpinan yang transformatif dan responsif terhadap dinamika organisasi, hambatan tersebut dapat diminimalkan.

Rekomendasi

Berdasarkan temuan dalam studi ini, sejumlah rekomendasi strategis dapat diajukan untuk memperkuat pengelolaan sumber daya manusia di sektor terkait. Pertama, pengembangan program pelatihan kepemimpinan yang menitikberatkan pada soft skills strategis seperti komunikasi lintas unit, manajemen perubahan, dan pengambilan keputusan partisipatif perlu diimplementasikan guna mendukung kesiapan pimpinan dalam menghadapi dinamika organisasi yang kompleks. Kedua, reposisi peran divisi human capital (HC) sebagai mitra strategis dalam proses pengambilan keputusan menjadi krusial agar pengelolaan SDM sejalan dengan arah bisnis perusahaan. Ketiga, digitalisasi komunikasi internal melalui platform teknologi berbasis digital dapat menjembatani kesenjangan antara manajemen pusat dan pelaksana operasional, sehingga distribusi informasi strategis menjadi lebih cepat dan merata. Keempat, investasi berkelanjutan pada pengembangan SDM harus tetap menjadi prioritas meski dalam situasi pascapandemi, mengingat manfaat jangka panjangnya terhadap daya saing organisasi. Terakhir, pelaksanaan strategi HC perlu dievaluasi secara berkala dan partisipatif dengan melibatkan persepsi karyawan, agar kebijakan yang dijalankan lebih tepat sasaran dan mampu membangun rasa kepemilikan terhadap arah strategis perusahaan.

IMPLIKASI PENELITIAN

Secara teoritis, penelitian ini memperkuat relevansi pendekatan integratif antara kepemimpinan strategis dan manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan efektivitas organisasi, khususnya di tengah era disrupsi. Sementara secara praktis, hasil studi ini memberikan panduan konkret bagi organisasi lain—terutama di sektor layanan dan transportasi—untuk membangun sistem SDM berbasis kepemimpinan transformatif yang adaptif terhadap perubahan.

SARAN UNTUK PENELITIAN SELANJUTNYA

Berdasarkan keterbatasan studi ini, terdapat beberapa arah yang dapat dijadikan rekomendasi untuk penelitian lanjutan. Pertama, pendekatan kuantitatif dapat digunakan untuk menguji hubungan antarvariabel seperti gaya kepemimpinan, strategi human capital (HC), dan kinerja organisasi secara statistik, sehingga diperoleh temuan yang lebih generalis dan dapat diuji secara empiris. Kedua, studi komparatif lintas perusahaan dalam industri penerbangan perlu dilakukan untuk mengidentifikasi pola praktik terbaik dalam pengelolaan sumber daya manusia, sehingga hasil penelitian memiliki relevansi lebih luas dan memberikan kontribusi terhadap pengembangan kebijakan SDM yang adaptif. Ketiga, eksplorasi terhadap persepsi karyawan tingkat pelaksana perlu diperkuat guna mengungkap kesenjangan antara kebijakan strategis dan implementasi di lapangan, sehingga mampu memberikan masukan bagi perbaikan proses operasional dan komunikasi internal dalam organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925.
- Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2001). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 515–549.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (4th ed.). Pearson.
- Djogo, A. M. (2024). Pengaruh Strategic HR Leadership terhadap Organizational Success di Garuda Indonesia. *Jurnal Manajemen Strategis Indonesia*, 19(1), 45–61.
- Kaufman, B. E. (2010). A theory of the firm's demand for HRM practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(5), 615–636.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi Revisi). Remaja Rosdakarya.
- Rifandi, D., Yuliani, R., & Prasetyo, R. (2024). Strategi pemulihan pasca-pandemi pada industri maskapai: Studi pada Garuda dan AirAsia. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 39(2), 77–93.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sutanto, E. M., & Ruldeviyani, Y. (2023). Peran HC sebagai mitra strategis dalam BUMN. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 10(1), 25–36.
- Tambunan, S. P. (2023). Transformasi organisasi dalam BUMN aviasi pascarestrukturisasi. *Jurnal Transformasi Korporasi*, 5(1), 1–15.

Turner, P. (2020). *Unlocking human capital to drive performance*. Kogan Page.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara.

Wibowo, A. (2023). Analisis gaya kepemimpinan strategis di tengah krisis maskapai nasional. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 11(3), 133–146.

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 Education.