

SIGMA Series 10

Juni 2026

People Strategy in Streamlining: **Mengelola SDM di Tengah Transformasi Korporasi**

Reviewed by:
Dr. Seta A. Wicaksana, S.Psi., M.Psi.

KMMB Consulting is a consulting company that focuses on providing comprehensive management services to help companies to achieve their business goals.

Since its inception, KMMB has successfully attracted many clients by offering a variety of services that are essential for company development and management.

©2026 KMMB Consulting

People Strategy in Streamlining: Mengelola SDM di Tengah Transformasi Korporasi



Strategi pengelolaan SDM dalam *streamlining* untuk menyelaraskan struktur, talenta, kompetensi, dan budaya organisasi guna memastikan transformasi korporasi berjalan efektif, adaptif, dan berkelanjutan.



Sorotan Sigma

Restrukturisasi korporasi biasanya dimulai dari pertanyaan tentang struktur: fungsi mana yang digabung, lapisan mana yang dipangkas, dan posisi mana yang berubah. Itu penting, tetapi belum cukup. Ujian sebenarnya adalah apakah organisasi baru tetap mampu menjalankan strategi, berinovasi, bekerja dalam koridor *Governance, Risk and Compliance* (GRC), dan menjaga *engagement* ketika karyawan sedang menghadapi ketidakpastian. Di titik ini, *people strategy* bukan agenda pendukung. Ia menjadi penghubung antara desain organisasi di atas kertas dan kemampuan organisasi menghasilkan kinerja setelah perubahan.

Ada empat tantangan yang perlu dijaga secara bersamaan. Pertama, memastikan *sustainability competitive advantage* dengan mempertahankan kapabilitas pembeda, *institutional knowledge*, talenta kritis, dan *pipeline* kepemimpinan. Kedua, menjaga *innovation capability* agar *streamlining* tidak membuat organisasi terlalu tipis, takut bereksperimen, atau kehilangan ruang kolaborasi. Ketiga, menanamkan GRC ke dalam desain peran dan keputusan SDM, mulai dari *decision rights*,

segregation of duties, *access rights*, *risk ownership*, hingga *fairness* dan jejak keputusan. Keempat, mempertahankan *engagement* melalui kejelasan arah, kesempatan menyampaikan suara, rasa adil, dukungan atasan, dan pengelolaan beban perubahan.

Karena itu, *people strategy* perlu bergerak melalui tiga jalur eksekusi yang saling menguatkan: mempertahankan *critical talent*; mengoptimalkan mutasi dan *redeployment* dengan prinsip *right talent*, *right role*; serta mengelola transisi secara *end-to-end* sejak *before*, *during*, hingga *after restructuring*. Ketiga jalur ini ditopang oleh struktur yang *lean but effective*, *talent mapping* yang tidak hanya membaca *performance* dan *potential* tetapi juga *criticality*, *future skills*, serta *integrity/risk behavior*, dan *dashboard* yang memantau hasil bisnis sekaligus kesehatan organisasi. Dengan pendekatan ini, restrukturisasi tidak berhenti pada organisasi yang lebih kecil atau lebih rapi; hasil akhirnya adalah organisasi yang lebih relevan, adaptif, bertanggung jawab, dan tetap dipercaya oleh orang-orangnya.

Empat Tantangan *People Strategy* dalam Restrukturisasi

Empat tantangan berikut sebaiknya diperlakukan sebagai satu sistem. Jika satu sisi ditekan terlalu jauh, sisi lain biasanya ikut terdampak.

Tantangan	Risiko jika tidak dijaga	Fokus <i>people strategy</i>
Sustainability Competitive Advantage	Efisiensi jangka pendek menghilangkan talenta, <i>institutional knowledge</i> ¹ , atau <i>critical capabilities</i> .	<i>Protect and build critical capabilities</i> melalui <i>critical-role mapping</i> , retensi selektif, <i>reskilling</i> , dan <i>succession</i> [1][2].
Innovation Capability	Struktur terlalu tipis dan takut salah melemahkan eksperimen, kolaborasi, serta aliran ide.	Jaga <i>psychological safety</i> ² , kerja lintas fungsi, <i>learning agility</i> , dan ruang eksperimen [3].
Governance, Risk & Compliance	<i>Decision rights</i> , <i>segregation of duties</i> , akses, <i>risk ownership</i> , dan keputusan SDM menjadi kabur atau tidak konsisten.	<i>Governance by design</i> : RACI, <i>delegation of authority</i> , kontrol akses, <i>fairness</i> , <i>audit trail</i> , dan <i>speak-up</i> [4][5].
Engagement di Tengah Perubahan	Ketidakpastian dan <i>change fatigue</i> menggerus <i>trust</i> , energi, produktivitas, serta retensi.	Bangun <i>clarity</i> , <i>employee voice</i> , <i>procedural fairness</i> , dukungan manajer, <i>listening loop</i> ³ , dan <i>wellbeing</i> [6].

Trade-off perlu dikelola secara sadar. Pemangkasan berlebihan dapat menaikkan efisiensi sesaat, tetapi melemahkan inovasi dan kesinambungan kapabilitas. Kecepatan tanpa *guardrail* GRC meningkatkan risiko keputusan yang tidak konsisten. Sebaliknya, *engagement* yang hanya berisi aktivitas komunikasi tanpa kejelasan keputusan, *fairness*, dan tindak lanjut akan cepat dibaca sebagai formalitas. Jadi, pertanyaannya bukan mana yang paling penting, melainkan bagaimana keempatnya dijaga pada level yang tepat sepanjang transisi.

Success Factors Pengelolaan SDM dalam Restrukturisasi

Restrukturisasi membantu organisasi menyesuaikan diri terhadap perubahan pasar, meningkatkan efisiensi, dan memperbarui cara kerja. Namun, ukuran keberhasilannya bukan sekadar struktur baru selesai diumumkan. Restrukturisasi perlu menghasilkan empat hal sekaligus yakni daya saing yang berkelanjutan, kapasitas inovasi, GRC yang lebih kuat, dan *engagement* yang cukup sehat untuk membawa perubahan sampai menjadi kebiasaan kerja. Di sinilah *people dimension* perlu diperlakukan sebagai bagian dari strategi, kepemimpinan, budaya, dan operasi sehari-hari, bukan hanya konsekuensi administratif dari perubahan[7].

Enam faktor kunci perlu hadir secara terpadu, yakni *leadership alignment*, kejelasan struktur dan *decision rights*, perlindungan *critical talent*, komunikasi sekaligus *employee voice*, *integration governance*, serta *culture integration*. Pemimpin harus menyampaikan narasi perubahan yang sama, berani menjelaskan keputusan yang belum populer, dan memberi contoh perilaku yang diharapkan. HR perlu terlibat sejak awal sebagai *strategic partner* dan *change architect*, termasuk merancang program kepemimpinan, mekanisme keputusan, dan intervensi budaya yang sesuai dengan konteks perubahan[8].

Critical talent perlu diidentifikasi sejak awal, tetapi retensi tidak boleh hanya berfokus pada jabatan tinggi. Perusahaan juga perlu menjaga orang-orang yang memegang pengetahuan unik, relasi pelanggan, lisensi, kemampuan inovasi, atau peran kontrol yang sulit digantikan. Komunikasi yang konsisten tetap penting, namun komunikasi satu arah tidak cukup. Karyawan perlu memiliki ruang untuk bertanya, menyampaikan risiko, dan melihat tindak lanjutnya. *Psychological safety* dan kolaborasi berkaitan dengan inovasi dan *engagement*, sehingga keduanya perlu dilindungi ketika tekanan perubahan meningkat[3][6].

Keberhasilan restrukturisasi juga bergantung pada *integration governance* yang kuat. *Governance* di sini bukan sekadar rapat *steering committee*, melainkan kejelasan siapa yang mengambil keputusan, siapa pemilik risiko, kontrol apa yang harus tetap berjalan, dan bukti apa yang perlu disimpan. Prinsip GRC perlu ditanamkan ke dalam desain peran, akses, kewenangan, kebijakan SDM, *industrial relations*, serta mekanisme *speak-up* dan *assurance*. Pendekatan ini sejalan dengan gagasan *principled performance*⁴, yakni sasaran tetap

1. **Institutional Knowledge:** Pengetahuan, pengalaman, dan pemahaman yang terakumulasi dalam organisasi dan menjadi bagian penting dalam menjalankan bisnis.

2. **Psychological Safety:** Kondisi ketika individu merasa aman untuk menyampaikan pendapat, pertanyaan, kesalahan, atau kekhawatiran tanpa takut konsekuensi negatif.

3. **Listening Loop:** Mekanisme berkelanjutan untuk menerima masukan karyawan, menindaklanjutinya, dan mengomunikasikan kembali respons organisasi.

4. **Principled Performance:** Pendekatan pencapaian kinerja dengan tetap memperhatikan integritas, kepatuhan, risiko, dan tata kelola

dicapai sambil mengelola ketidakpastian dan menjaga integritas[4][5]. *Culture integration* kemudian memastikan bahwa aturan formal dan perilaku sehari-hari bergerak ke arah yang sama. Evaluasi pasca-implementasi juga wajib dilakukan karena kajian perubahan menunjukkan bahwa formal review masih sering terlewat[7][8].

Prinsip Struktur Organisasi Pasca Restrukturisasi

Pasca restrukturisasi, struktur organisasi harus mampu menopang strategi bisnis tanpa mengorbankan kapabilitas, kontrol, atau energi organisasi. Enam prinsip yang dapat menjadi acuan adalah *lean but effective*, *clear accountability*, *business driven*, *agile decision making*, *integration friendly*, dan *customer oriented*. Prinsip-prinsip ini perlu dibaca sebagai satu kesatuan, karena struktur yang cepat tetapi tidak terkendali sama bermasalahnya dengan struktur yang patuh tetapi terlalu lambat.

Sederhananya, *lean* tidak sama dengan *thin*. Penyederhanaan perlu menghilangkan pekerjaan dan lapisan yang tidak memberi nilai tambah, bukan menghilangkan kemampuan yang justru dibutuhkan untuk tumbuh. Struktur baru harus memperjelas akuntabilitas, mempercepat keputusan, memudahkan kolaborasi lintas fungsi, menjaga kontrol penting, serta membuat organisasi lebih peka terhadap pelanggan dan peluang inovasi. Struktur adalah *enabler* bagi strategi bukan tujuan akhir restrukturisasi.

1 *Lean but Effective*

Struktur yang ramping berfokus pada penghilangan lapisan, rapat, dan proses yang tidak memberi nilai tambah. Namun, pemangkasan harus selektif. Level hierarki, kapasitas koordinasi, dan peran ahli tetap diperlukan ketika ketiganya menjaga kualitas keputusan, keselamatan, inovasi, atau kesinambungan bisnis[9][10]. Prinsip praktisnya yakni kurangi *waste*, bukan *critical capability*.

2 *Clear Accountability*

Kejelasan peran perlu mencakup tanggung jawab, *decision rights*, *risk ownership*, *delegation of authority*, dan *segregation of duties*. *RACI Matrix*¹ dapat membantu membedakan siapa yang *responsible*, *accountable*, *consulted*, dan *informed*[11]. Untuk keputusan berisiko tinggi, struktur juga perlu menetapkan batas kewenangan, jalur eskalasi, serta bukti keputusan yang harus tersedia. Otonomi tim tetap penting, tetapi harus berjalan bersama akuntabilitas dan kontrol yang proporsional[9].

3 *Business Driven*

Struktur organisasi harus diturunkan dari proses bisnis dan arah strategi perusahaan, bukan sebaliknya. Oleh karena itu, pemetaan proses bisnis (*business process mapping*) perlu disejajarkan dengan tujuan strategis agar struktur yang dibentuk benar-benar mendukung pelaksanaan proses bisnis secara efektif[11]. Dengan pendekatan ini, struktur organisasi tidak hanya mengikuti pola generik, tetapi dirancang sesuai kebutuhan dan strategi perusahaan.

4 *Agile Decision Making*

Struktur perlu mendukung keputusan yang cepat dan dekat dengan sumber informasi. Caranya bukan sekadar memangkas level, melainkan memperjelas keputusan mana yang dapat didesentralisasikan, data apa yang dibutuhkan, *guardrail*² apa yang berlaku, dan kapan isu harus dieskalasikan. *Agile decision making* berarti cepat dalam koridor risiko yang disepakati bukan cepat tanpa kontrol[9].

5 *Integration Friendly*

Struktur perlu memudahkan integrasi antar unit, hasil *merger* dan akuisisi, maupun kapabilitas baru. Selain garis pelaporan, perusahaan perlu menyelaraskan arsitektur jabatan, data tenaga kerja, kebijakan, platform HR, standar kompetensi, serta hak akses. Integrasi yang baik meningkatkan koordinasi tanpa menarik seluruh keputusan ke pusat dan tetap memberi ruang bagi unit untuk merespons kebutuhan lokal[1][10].

6 *Customer Oriented*

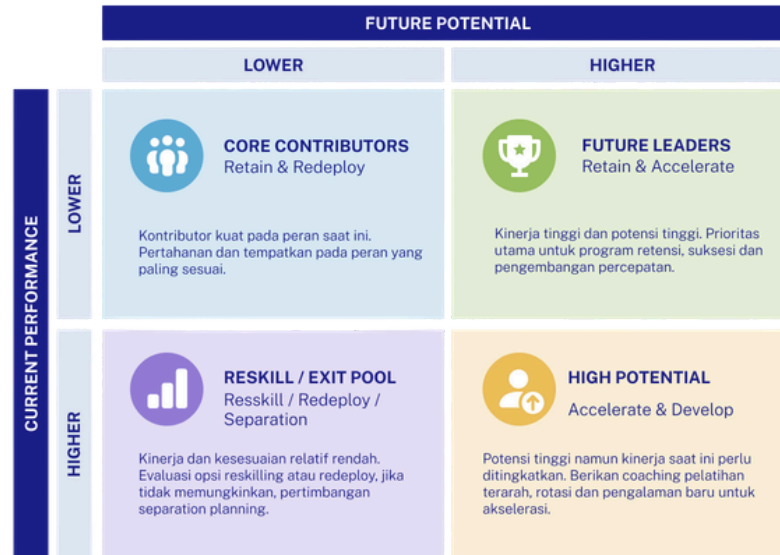
Kebutuhan pelanggan perlu menjadi salah satu prinsip pengorganisasian utama, bukan sekadar alasan menambah fungsi *customer success*. Struktur harus memperpendek aliran informasi dari pelanggan ke pengambil keputusan, menghubungkan fungsi komersial dan operasi, serta memudahkan eksperimen perbaikan layanan. Dengan begitu, *customer orientation* menjadi sumber pembelajaran dan inovasi, bukan slogan di pinggir struktur[1].

1. *RACI Matrix*: Matriks pembagian peran berdasarkan Responsible, Accountable, Consulted, dan Informed untuk memperjelas tanggung jawab dalam pekerjaan.

2. *Guardrail*: Batasan atau prinsip pengendalian yang memungkinkan organisasi bergerak cepat tanpa mengabaikan risiko dan kepatuhan.

Talent Mapping Framework

Restrukturisasi mengubah nilai strategis suatu peran dan kompetensi. Posisi yang dulu dianggap penting belum tentu tetap kritis setelah model bisnis berubah; sebaliknya, transformasi dapat memunculkan peran baru yang menentukan daya saing, inovasi, dan kontrol. *Talent mapping* dibutuhkan untuk memahami kontribusi individu, kapasitas berkembang, kesesuaian dengan kebutuhan masa depan, serta risiko kehilangan pengetahuan atau kontrol penting. Hasilnya menjadi dasar untuk *retain*, *accelerate*, *redeploy*, *reskill*, atau *separation planning* secara lebih objektif[12].



Catatan penggunaan: *matriks performance-potential* adalah alat kalibrasi awal, bukan vonis. Keputusan akhir perlu divalidasi dengan bukti lintas sumber, kebutuhan *critical role*, *future skills*, rekam jejak integritas, serta panel kalibrasi untuk mengurangi bias.

1 Future Leaders

Kelompok ini menunjukkan kinerja dan kapasitas berkembang yang kuat, serta relevan dengan *critical roles* atau kebutuhan strategis masa depan. Status *future leader* perlu didukung oleh *learning agility*, kemampuan memimpin perubahan, kolaborasi lintas fungsi, dan rekam jejak integritas bukan hanya hasil bisnis. Intervensinya dapat berupa retensi selektif, *succession planning*, *leadership development*, *exposure* lintas fungsi, serta penugasan strategis dengan *guardrail* dan *feedback* yang jelas[13].

2 High Potential

Kelompok ini memiliki kapasitas berkembang yang tinggi, tetapi kinerjanya saat ini belum konsisten atau belum mendapat konteks kerja yang tepat. Label *high potential* tidak boleh menjadi hadiah. Perusahaan perlu menguji hipotesis potensi melalui target pengembangan, *coaching*, *mentoring*, rotasi, dan *stretch assignment*¹ yang terukur. Jika dukungan sudah diberikan tetapi kinerja tidak bergerak, klasifikasi perlu ditinjau ulang secara terbuka[13].

3 Core Contributors

Kelompok ini memberi kontribusi kuat pada peran saat ini dan sering memegang pengalaman yang sulit digantikan. Kelompok ini perlu jalur spesialis, perluasan keahlian, *knowledge transfer*, atau *redeployment* dapat memberi nilai yang sama penting. Dalam restrukturisasi, mereka perlu dipetakan terhadap *critical capabilities* dan peluang mobilitas yang relevan[14].

4 Reskill / Redeploy / Separation Review

Kelompok ini menunjukkan *gap* antara kemampuan saat ini dan kebutuhan organisasi masa depan. Kategori ini tidak boleh otomatis diterjemahkan sebagai terminasi. Urutannya adalah menguji ulang desain peran dan bukti kinerja, menilai peluang *redeployment*, menyediakan *reskilling* yang realistis, lalu melakukan *review* dengan kriteria yang konsisten. *Separation planning*² baru dipertimbangkan ketika alternatif yang wajar telah dievaluasi, dengan tetap menjaga kepatuhan ketenagakerjaan, *dignity*, dan dokumentasi keputusan[14].

1. **Stretch Assignment:** Penugasan yang memberikan tantangan di luar tanggung jawab rutin untuk mempercepat pengembangan kompetensi dan potensi individu.

2. **Separation Planning:** Perencanaan pemisahan hubungan kerja secara terstruktur dengan mempertimbangkan kebutuhan organisasi, aspek hukum, dan perlakuan yang adil.

Dengan demikian, *talent mapping* mengubah *data asesmen* menjadi keputusan SDM yang konkret sekaligus dapat dipertanggungjawabkan. Agar hasilnya kredibel, perusahaan perlu menggunakan *multi-source evidence*¹, panel kalibrasi lintas fungsi, definisi kriteria yang jelas, pengecekan bias atau *adverse impact*², serta mekanisme *review*. *Output* akhirnya tetap lima tindakan strategis, yakni *retain*, *accelerate*, *redeploy*, *reskill*, dan *separation planning*, tetapi keputusan tidak hanya efisien; keputusan juga relevan bagi strategi, *fair* bagi karyawan, dan aman dari sisi *people risk*.



Restrukturisasi bukan sekadar merampingkan struktur atau mengurangi jumlah orang. Keberhasilannya ditentukan oleh kemampuan organisasi menjaga talenta dan pengetahuan penting, membuka ruang inovasi, memperkuat tata kelola, serta merawat kepercayaan karyawan dan pelanggan. *People strategy* yang baik memastikan perubahan menghasilkan organisasi yang lebih tangguh, bertanggung jawab, adaptif, dan tetap manusiawi untuk masa depan bersama.

Dr. Seta A. Wicaksana, S.Psi., M.Psi.

Specialist in Human Capital, Management, Strategy & Business

¹. **Multi-source Evidence:** Penggunaan berbagai sumber informasi atau penilaian untuk meningkatkan objektivitas dalam pengambilan keputusan SDM.

². **Adverse Impact:** Dampak negatif yang tidak proporsional dari suatu kebijakan atau keputusan terhadap kelompok tertentu.

Empat *outcome sustainability competitive advantage, innovation, GRC, dan engagement* perlu diwujudkan melalui pekerjaan yang konkret. Dalam kerangka ini, terdapat tiga jalur eksekusi utama: mempertahankan *critical talent* dan *critical knowledge*; mengoptimalkan mutasi serta *redeployment*; dan mengelola transisi SDM secara *end-to-end*. Masing-masing jalur harus memiliki *owner*, kriteria keputusan, data pendukung, indikator, dan ritme *review* yang jelas.

Strategi Retensi Critical Talent

Perusahaan perlu memberi perhatian khusus pada talenta dan pengetahuan yang benar-benar menentukan keberlangsungan bisnis. *Criticality* tidak selalu mengikuti level jabatan. Seorang spesialis, pemegang relasi pelanggan, operator bersertifikasi, *innovation champion*, atau *control owner* dapat sama kritisnya dengan pemimpin formal. Ketidakpastian mengenai peran dan masa depan pekerjaan dapat meningkatkan *job insecurity* dan *turnover intention*; karena itu, retensi talenta, produktivitas, dan komitmen merupakan bagian dari keberhasilan restrukturisasi[7].

Retensi perlu selektif dan menggunakan kombinasi pendekatan finansial serta *nonfinansial*. *Retention bonus* dapat membantu pada periode tertentu, tetapi tidak akan menggantikan kejelasan peran, *career assurance*, kualitas pimpinan, peluang belajar, dan makna kontribusi dalam organisasi baru. Kriteria penerima dan jangka waktu program perlu transparan agar tidak memicu persepsi pilih kasih. Dengan demikian, perusahaan mempertahankan kapabilitas yang tepat tanpa menciptakan ketergantungan permanen pada insentif[15].

Pimpinan perlu terlibat langsung dalam percakapan retensi, bukan menyerahkannya sepenuhnya kepada HR. Selain menjelaskan arah transformasi dan peran *key talent*, pimpinan perlu membuka ruang dialog, memastikan *workload* tetap masuk akal, dan memberi kesempatan bagi talenta kritis untuk berkontribusi pada desain masa depan. *Coaching, mentoring, penugasan strategis, dan knowledge-transfer plan* membantu menjaga kapabilitas sekaligus mengurangi *key-person dependency*[16].

Strategi Mutasi dan Redeployment

Restrukturisasi mengubah kebutuhan tenaga kerja melalui konsolidasi unit, perubahan fungsi, digitalisasi, maupun penghapusan posisi. Mutasi dan *redeployment* dapat menjadi instrumen untuk mengalokasikan kembali talenta internal sebelum organisasi menambah tenaga eksternal atau mempertimbangkan pengurangan tenaga kerja. Namun, perpindahan berulang tanpa arah dapat mengganggu perkembangan karier dan rasa aman karyawan[9]. Karena itu, setiap perpindahan perlu memiliki alasan bisnis, *role fit*, dukungan transisi, dan horizon karier yang jelas.

Prinsip *right talent, right role* dan *internal mobility*² *first* tetap relevan, tetapi perlu dilengkapi dengan *future capability fit* dan *risk fit*. Kandidat internal perlu dipertimbangkan lebih dahulu ketika memiliki *firm-specific knowledge*³ atau dapat menutup *gap* melalui pengembangan yang realistis. *Lateral move* juga dapat memperluas keterampilan dan membuka jalur karier baru, terutama ketika struktur menjadi lebih datar[17].

Redeployment harus objektif, transparan, dan dapat diaudit. Kriteria *role matching*, hasil asesmen, konflik kepentingan, perlindungan data pribadi, persetujuan, dan dukungan *reskilling* perlu dikelola secara konsisten. Pendekatan *skills matching*⁴ dapat meningkatkan fleksibilitas alokasi talenta, tetapi algoritma atau platform tidak boleh menggantikan *judgment* dan kalibrasi karyawan[2]. *Fair process* sama pentingnya dengan hasil penempatan karena sangat memengaruhi *trust* dan *engagement*.

1. **Key-Person Dependency:** Kondisi ketika keberlangsungan proses, pengetahuan, atau keputusan organisasi sangat bergantung pada individu tertentu.

2. **Internal Mobility:** Perpindahan karyawan antarposisi, fungsi, atau unit di dalam organisasi untuk memenuhi kebutuhan bisnis dan pengembangan karier.

3. **Firm-Specific Knowledge:** Pengetahuan khusus mengenai proses, sistem, pelanggan, atau praktik kerja yang diperoleh melalui pengalaman di perusahaan tertentu.

4. **Skills Matching:** Proses mencocokkan kompetensi yang dimiliki individu dengan persyaratan kompetensi suatu posisi atau pekerjaan.



Transisi SDM perlu dirancang sejak *before*, *during*, hingga *after restructuring* karena setiap fase memiliki risiko yang berbeda. Pada tahap *before*, perusahaan melakukan *workforce due diligence*¹ untuk memetakan jumlah dan status tenaga kerja, *critical roles*, kompetensi, biaya, kewajiban ketenagakerjaan, *key-person dependency*, budaya, serta risiko GRC. *Human Resource Due Diligence* juga membantu menilai kompetensi yang dibutuhkan oleh model organisasi pasca-transaksi[18].

Pada tahap *during*, fokus bergeser pada stabilitas dan kualitas implementasi. Perusahaan perlu mengaktifkan *transition governance*, *change network*, komunikasi yang tersegmentasi, *listening loop*, *talent stabilization*², dan kontrol akses serta kewenangan sementara. Pesan manajemen yang terlambat atau tidak konsisten meningkatkan ketidakpastian dan risiko *turnover*. Sebaliknya, komunikasi yang jujur, partisipatif, dan diikuti tindak lanjut membantu membangun kepercayaan serta menjaga *engagement*[19].

Pada tahap *after*, perusahaan memastikan organisasi baru benar-benar bekerja melalui *organization redesign*, *capability building*, *performance alignment*, *culture integration*, dan *review* atas kontrol. Hasil *due diligence* perlu diterjemahkan menjadi kebijakan, struktur, akses, cara kerja, dan rencana pengembangan bukan berhenti sebagai laporan pra transaksi[20]. *Post-restructuring review* kemudian menilai apakah sinergi tercapai, inovasi tetap hidup, risiko terkendali, dan *engagement* pulih. Dengan demikian, strategi transisi menghubungkan kesiapan sebelum perubahan, stabilitas selama perubahan, dan kapabilitas setelah perubahan.

Dashboards Keberhasilan People Strategy

Dashboards perlu menggabungkan *leading indicators* yang memberi sinyal dini dan *lagging indicators* yang menunjukkan hasil. Indikator di bawah ini dapat disesuaikan dengan konteks perusahaan.

Outcome	Leading indicators	Lagging indicators
Sustainability Competitive Advantage	Coverage critical roles; successor readiness ³ ; penutupan future-skill gap; knowledge-transfer completion; dan time-to-productivity.	Produktivitas per FTE; retensi <i>strategic talent</i> ; <i>business continuity</i> ; realisasi sinergi; kecepatan pemulihan kinerja.
Innovation Capability	Psychological safety; partisipasi lintas fungsi; jumlah eksperimen; idea-to-decision cycle; proporsi SDM dengan future skills.	Inovasi yang diimplementasikan; pendapatan, penghematan, atau perbaikan layanan dari inovasi; time-to-market.
Governance, Risk & Compliance	Kelengkapan RACI, risk owner, SoD dan access review; pelatihan manajer; closure issue; kepatuhan proses keputusan SDM.	People-risk incidents; temuan audit berulang; sengketa ketenagakerjaan; policy exceptions; loss akibat control failure.
Engagement di Tengah Perubahan	Change clarity; trust in leaders; employee voice closure rate; workload dan wellbeing pulse; manager change capability.	Regrettable turnover ⁴ ; absenteeism; produktivitas; adopsi cara kerja baru; engagement atau commitment score.

Setiap indikator perlu memiliki *baseline*, target, owner, sumber data, frekuensi review, dan ambang eskalasi. Data juga sebaiknya dibaca per unit, lokasi, *critical role*, dan kelompok demografis yang relevan. Tanpa pemisahan tersebut, angka rata-rata dapat menyembunyikan risiko pada kelompok kecil tetapi sangat penting.

1. **Workforce Due Diligence:** Penelaahan kondisi tenaga kerja untuk mengidentifikasi struktur, kompetensi, kewajiban, dan risiko SDM sebelum transaksi atau restrukturisasi.

2. **Talent Stabilization:** Upaya menjaga keberadaan, produktivitas, dan keterikatan talenta penting selama periode perubahan atau ketidakpastian organisasi.

3. **Successor Readiness:** Tingkat kesiapan kandidat penerus untuk mengambil alih posisi kritis atau kepemimpinan dalam periode tertentu.

4. **Regrettable Turnover:** Kepergian karyawan bernilai tinggi atau memiliki kompetensi kritis yang sebenarnya ingin dipertahankan oleh perusahaan.

Bagaimana KMMB Consulting Membantu Menjaga Empat Outcome People Strategy?

Dalam restrukturisasi, aspek SDM perlu dihubungkan langsung dengan strategi, model bisnis, dan *risk appetite*¹ perusahaan. Perubahan struktur dapat mengubah kebutuhan kompetensi, jumlah tenaga kerja, *critical roles*, jalur karier, kontrol, budaya, dan pola pengambilan keputusan. KMMB membantu perusahaan mengelola rangkaian ini secara *end-to-end* agar target efisiensi tercapai tanpa mengorbankan daya saing, inovasi, GRC, atau *engagement*.

1 HR & Organization Diagnostic

KMMB membantu perusahaan membaca kondisi organisasi dan SDM secara menyeluruh sebelum mengambil keputusan. Diagnosis mencakup keselarasan strategi dan struktur, pembagian fungsi, proses HR, *workforce profile*, *critical roles*, *performance* dan *talent management*, budaya, *engagement*, *innovation climate*, serta *people-related* GRC. Analisis diarahkan untuk menemukan akar masalah seperti duplikasi fungsi, *bottleneck* keputusan, *key-person dependency*, *gap* kompetensi, ketidakjelasan akuntabilitas, *control gaps*, atau praktik SDM yang belum konsisten. Hasilnya berupa *gap*, prioritas, risiko, dan opsi intervensi yang dapat diuji bersama manajemen.

2 Organization & Workforce Design

KMMB membantu menerjemahkan strategi bisnis ke dalam target *organization structure* dan *workforce composition*. Evaluasi mencakup fungsi, *span of control*², *layer*, *decision rights*, *interface* lintas unit, beban kerja, serta fungsi yang tumpang tindih atau belum tersedia. Desain yang dihasilkan diarahkan menjadi *lean but effective* yakni cepat mengambil keputusan, jelas akuntabilitasnya, tetap memiliki kapasitas inovasi dan kontrol, serta didukung jumlah dan kapabilitas tenaga kerja yang tepat. *Workforce planning*³ kemudian menghubungkan *demand* bisnis dengan *supply* talenta, produktivitas, biaya, *build-buy-borrow-bot options*, dan risiko implementasi.

3 People Governance, Risk & Compliance Integration

KMMB membantu memasukkan *people governance*, *risk & compliance integration* ke dalam desain restrukturisasi. Cakupan dapat meliputi *decision rights* dan RACI, *segregation of duties*, *delegation of authority*, akses jabatan, *risk ownership*, harmonisasi kebijakan, kepatuhan ketenagakerjaan, perlindungan

data, *conflict-of-interest safeguards*, *speak-up*, serta bukti keputusan. Tujuannya bukan menambah birokrasi, melainkan memastikan kontrol yang relevan melekat pada proses dan peran baru sejak awal. KMMB juga dapat membantu menyusun *people risk register*⁴, *control matrix*, *indikator early warning*, dan mekanisme *assurance* agar manajemen perusahaan dapat bergerak cepat dengan *guardrail* yang jelas.

4 Talent Mapping & Succession Planning

KMMB membantu melakukan *talent mapping* dengan mempertimbangkan *performance*, *potential* dan *learning agility*, *competency*, *criticality of roles*, *future skills*, serta *values/integrity*. Pemetaan digunakan untuk mengidentifikasi *future leaders*, *strategic talent*, *core contributors*, dan kelompok yang membutuhkan *reskill*, *redeployment*, atau *separation review*. Proses dilengkapi dengan *multi-source evidence* dan panel kalibrasi agar keputusan lebih *fair* dan konsisten. Untuk posisi strategis, *succession planning* memetakan kandidat, *readiness level*, risiko kekosongan, serta pengalaman pengembangan yang perlu diberikan.

5 Performance & Career Management

KMMB membantu menyelaraskan *performance management* dengan sasaran organisasi baru. KPI perlu mencakup hasil bisnis, kolaborasi, inovasi, perilaku risiko, dan kepatuhan yang relevan tanpa membuat *scorecard* terlalu penuh. Dukungan juga dapat mencakup penyusunan *job family*, *career level*, persyaratan kompetensi, jalur manajerial dan spesialis, serta prinsip *internal mobility*. Kejelasan ini penting karena struktur yang lebih datar sering mengurangi peluang promosi vertikal; perusahaan perlu menawarkan pertumbuhan melalui perluasan peran, keahlian, proyek strategis, dan mobilitas lateral.

1. **Risk Appetite:** Tingkat dan jenis risiko yang bersedia diterima organisasi dalam mencapai tujuan bisnisnya.

2. **Span of Control:** Jumlah bawahan langsung yang berada dalam tanggung jawab pengawasan seorang pimpinan.

3. **Workforce Planning:** Proses memperkirakan kebutuhan jumlah, komposisi, dan kompetensi tenaga kerja berdasarkan strategi dan kebutuhan bisnis.

4. **People Risk Register:** Daftar terstruktur mengenai risiko-risiko SDM beserta penyebab, dampak, pengendalian, dan rencana mitigasinya.

KMMB membantu memetakan *gap* antara *current capabilities* dan *future capabilities* melalui *competency assessment*, *skill taxonomy*¹, *skill gap mapping*, dan *training need analysis*. Program pengembangan kemudian diprioritaskan pada kapabilitas yang paling berpengaruh terhadap strategi, inovasi, GRC, dan kesiapan pemimpin. Intervensi dapat berupa *upskilling*, *reskilling*, *coaching*, *mentoring*, *action learning*², *knowledge transfer*, sertifikasi, atau *on-the-job development*. Efektivitasnya diukur dari aplikasi keterampilan dan dampak kerja, bukan hanya jumlah jam pelatihan.

KMMB membantu mengelola transisi melalui *HR transformation roadmap* yang menghubungkan *quick wins*, *dependency*, *risk*, *owner*, dan *milestone*. Pendampingan dapat mencakup harmonisasi kebijakan dan proses HR, *culture integration*, *change story*, *stakeholder mapping*, *manager toolkit*, *change champion network*³, *listening loop*, serta *pulse measurement*⁴. *Engagement* diperlakukan sebagai kapasitas untuk berkontribusi dan beradaptasi bukan sekadar skor kepuasan. Karena itu, komunikasi selalu diikuti kanal dialog, dukungan manajer, pengelolaan *workload*, dan *visible follow-up*.

Referensi

- [1] G. S. Day, "Designing customer-centric organization structures: Toward the fluid marketing organization," in *Handbook on Customer Centricity: Strategies for Building a Customer-Centric Organization*, R. W. Palmatier, C. Moorman, and J.-Y. Lee, Eds. Cheltenham, U.K.: Edward Elgar Publishing, 2019, pp. 108–132.
- [2] S. Jooss, D. G. Collings, J. McMackin, and M. Dickmann, "A skills-matching perspective on talent management: Developing strategic agility," *Human Resource Management*, 2024, doi: 10.1002/hrm.22192.
- [3] H. Jin and Y. Peng, "The impact of team psychological safety on employee innovative performance: A study with communication behavior as a mediator variable," *PLOS ONE*, vol. 19, no. 10, Art. no. e0306629, 2024, doi: 10.1371/journal.pone.0306629.
- [4] OCEG, *GRC Capability Model 3.5 (OCEG Red Book)*. Phoenix, AZ, USA: OCEG, 2023. [Online]. Available: <https://www.oceg.org/grc-capability-model-red-book/>.
- [5] The Institute of Internal Auditors, "Three Lines Model," *Statement of Position*, Jul. 2026. [Online]. Available: <https://www.theiia.org/en/resources/statements-of-position/>.
- [6] J. A. Allen and M. S. Magill, "Psychological safety and engagement: The importance of collaboration and experience," *Journal of Management Development*, vol. 45, no. 2, pp. 151–165, 2026, doi: 10.1108/JMD-04-2024-0148.
- [7] P. J. McGrath, "Human resource management practices in corporate restructuring: A review and agenda for future research," *Personnel Review*, vol. 54, no. 5, pp. 1316–1337, 2025, doi: 10.1108/PR-02-2024-0159.
- [8] F. Claessens, C. Freese, and R. F. Poell, "Role of HR in organizational change: Facilitating successful change planning, implementation, and sustainability of organizational restructuring," in *Modern Cross-Cultural Management*, A. Akande, Ed. Cham, Switzerland: Springer, 2025, pp. 383–406, doi: 10.1007/978-3-031-82900-0_15.
- [9] D. Peterhoff, *Human Resource Due Diligence: A Concept for Evaluating Employee Competences in Mergers & Acquisitions*. Wiesbaden, Germany: Deutscher Universitätsverlag, 2005, ISBN: 978-3-8350-0125-1.
- [10] J. Bodner and L. Capron, "Post-merger integration," *Journal of Organization Design*, vol. 7, no. 1, Art. no. 3, 2018.
- [11] M. Tukiran, N. A. Sofi, and W. P. Anas, "A decision science approach to redesigning organizational structure: Empirical insights from business process mapping and strategy alignment," *Decision Science Letters*, vol. 14, no. 1, pp. 63–78, 2025.

1. **Skill Taxonomy:** Kerangka klasifikasi yang mengelompokkan keterampilan secara sistematis berdasarkan jenis, tingkat, atau keterkaitannya.

2. **Action Learning:** Metode pengembangan melalui penyelesaian permasalahan nyata sekaligus proses refleksi dan pembelajaran.

3. **Change Champion Network:** Jaringan individu yang membantu mengomunikasikan, mendorong, dan memperkuat penerapan perubahan di berbagai bagian organisasi.

4. **Pulse Measurement:** Pengukuran singkat dan berkala untuk memantau kondisi, persepsi, atau keterikatan karyawan selama proses perubahan.

- [12] KMMB Consulting, “Strategi SDM dalam Restrukturisasi: Kunci Transformasi Organisasi yang Berkelanjutan,” YouTube, 2026. [Online]. Available: <https://www.youtube.com/watch?v=g3G6ziuBXgk&t=3057s>.
- [13] J. Smilansky, “Systematic processes for identifying future executive talent and assessing potential,” in *Developing Executive Talent*. Hoboken, NJ, USA: Wiley, 2012, doi: 10.1002/9781119202370.ch8.
- [14] R. MacKenzie and C. J. McLachlan, “Restructuring, redeployment and job churning within internal labour markets,” *Work, Employment and Society*, vol. 37, no. 6, 2023, doi: 10.1177/09500170221080389.
- [15] J. Zhang, M. F. Ahammad, S. Tarba, C. L. Cooper, K. W. Glaister, and J. Wang, “The effect of leadership style on talent retention during merger and acquisition integration: Evidence from China,” *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 26, no. 7, pp. 1021–1050, 2015, doi: 10.1080/09585192.2014.908316.
- [16] N. Steigenberger and N. Mirc, “Should I stay or should I go? Multi-focus identification and employee retention in post-acquisition integration,” *Human Relations*, vol. 73, no. 7, 2020, doi: 10.1177/0018726719847521.
- [17] M. Bidwell, “Stepping sideways to step up: Lateral mobility and career advancement inside organizations,” *Management Science*, 2024, doi: 10.1287/mnsc.2021.03746.
- [18] D. Peterhoff, *Human Resource Due Diligence: A Concept for Evaluating Employee Competences in Mergers & Acquisitions*. Wiesbaden, Germany: Deutscher Universitätsverlag, 2005, ISBN: 978-3-8350-0125-1.
- [19] H. Tamsah, “Employee management during mergers and acquisitions: Communication challenges and impact on turnover,” *Advances: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, vol. 3, no. 1, pp. 52–65, 2025, doi: 10.60079/ajeb.v3i1.428.
- [20] C. K. Ho and C. S. Koh, *HR Due Diligence: Mergers and Acquisitions in China*. Oxford, U.K.: Chandos Publishing, 2012, ISBN: 978-0-85709-153-6.

Contact Us

Corporate Office:

Menara Tendean Lt 11.31 Jl. Kapten Tendean No. 20C
Jakarta Selatan 12710

Innovation Hub:

KMMB Research Center Jl. Penjaringan Timur III
Pb32 Kota Surabaya 60297



Office : +62 213-8250-407

Mobile : +62 811-3547-717



Corporate Mail : info@kmmb.co.id

Commercial Inquiry : komersial@kmmb.co.id

Connect with us:

-  KMMB Consulting
-  KMMB Consulting
-  @kmmb_consulting
-  @kmmb_consulting



 Visit Our Website to Get More Information!

www.kmmb.co.id 