JURNAL MEDIA AKADEMIK (JMA)
Vol.4, No.1 Januari 2026
e-ISSN: 3031-5220; DOI: 10.62281, Hal XX-XX
PT. Media Akademik Publisher
AHU-084213.AH.01.30.Tahun 2023

STRATEGI PERUSAHAAN DALAM MELAKUKAN PERUBAHAN UNTUK MEWUJUDKAN PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA YANG FIT TERHADAP STRATEGI PERUSAHAAN DAN LINGKUNGAN EKSTERNAL

Oleh:

Rifan Alif Syahrizal[1]
Wisma Khoeru Rizal[2]
Rauly Sijabat[3]

Universitas PGRI Semarang
Alamat: JL. Lontar No.24, Karangtempel, Kec. Semarang Tim., Kota Semarang, Jawa Tengah 50232).
Korespondensi Penulis: ifanalif99@gmail.com, wismahoirul@gmail.com, raulysijabat@upgris.ac.id.

***Abstract**. Changes in the business environment marked by globalization, the development of digital technology, and workforce dynamics require companies to continuously undertake strategic adaptation. Human resources are no longer viewed merely as operational factors, but as strategic assets that determine organizational competitiveness and sustainability. This article aims to analyze corporate strategies in transforming human resource management to achieve alignment between corporate strategy and external environmental demands. This study employs a qualitative approach using a literature review method of various national and international scientific journals discussing Strategic Human Resource Management. The findings indicate that strategic human resource planning, digital transformation in human resource management, continuous competency development, strategy-based performance management, and adaptive leadership are key factors in achieving human resource management that is aligned with the company's strategic direction. In addition, employee engagement and an organizational culture that supports change also play an important role in the*

Received December 05, 2025; Revised December 24, 2025; January 05, 2026
*Corresponding author: *ifanalif99@gmail.com*

successful implementation of human resource strategies. The implications of this study emphasize the importance of integrating business strategy and human resource strategy to achieve sustainable competitive advantage amid an increasingly complex business environment.

Keywords: *Organizational Change, Strategic HRM, Human Resource Management, External Environment.*

Abstrak. Perubahan lingkungan bisnis yang ditandai oleh globalisasi, perkembangan teknologi digital, dan dinamika tenaga kerja menuntut perusahaan untuk terus melakukan adaptasi strategis. Sumber daya manusia tidak lagi dipandang sebagai faktor operasional semata, melainkan sebagai aset strategis yang menentukan daya saing dan keberlanjutan organisasi. Artikel ini bertujuan untuk menganalisis strategi perusahaan dalam melakukan perubahan pengelolaan sumber daya manusia agar tercapai kesesuaian antara strategi perusahaan dan tuntutan lingkungan eksternal. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur terhadap berbagai jurnal ilmiah nasional dan internasional yang membahas Strategic Human Resource Management. Hasil kajian menunjukkan bahwa perencanaan SDM strategis, transformasi digital dalam manajemen SDM, pengembangan kompetensi berkelanjutan, manajemen kinerja berbasis strategi, serta kepemimpinan adaptif merupakan faktor kunci dalam mewujudkan pengelolaan SDM yang selaras dengan arah strategis perusahaan. Selain itu, keterlibatan karyawan dan budaya organisasi yang mendukung perubahan juga berperan penting dalam keberhasilan implementasi strategi SDM. Implikasi penelitian ini menegaskan pentingnya integrasi strategi bisnis dan strategi SDM untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di tengah perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompleks.

Kata Kunci: Lingkungan Eksternal, Manajemen SDM, Perubahan Organisasi, SHRM.

LATAR BELAKANG

Lingkungan bisnis modern ditandai oleh tingkat ketidakpastian dan kompleksitas yang semakin tinggi. Globalisasi pasar, perkembangan teknologi informasi, otomatisasi, serta disrupsi digital telah mengubah struktur industri dan pola persaingan

antarperusahaan. Perubahan tersebut menuntut organisasi untuk memiliki kemampuan adaptasi strategis agar tetap mampu bertahan dan berkembang dalam jangka panjang. Dalam kondisi ini, keberhasilan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh sumber daya fisik dan finansial, tetapi semakin bergantung pada kualitas dan kapabilitas sumber daya manusia yang dimiliki.

Sumber daya manusia merupakan elemen kunci dalam proses penciptaan nilai organisasi. SDM yang kompeten, inovatif, dan adaptif mampu mendorong perusahaan untuk merespons perubahan lingkungan eksternal secara lebih efektif. Oleh karena itu, pengelolaan SDM tidak dapat dilakukan secara konvensional dan terpisah dari strategi bisnis. Pengelolaan SDM harus dirancang secara strategis agar selaras dengan visi, misi, dan tujuan jangka panjang perusahaan.

Pendekatan Strategic Human Resource Management (SHRM) menekankan pentingnya integrasi antara strategi perusahaan dan kebijakan serta praktik SDM. SHRM memandang SDM sebagai mitra strategis yang berperan aktif dalam perumusan dan implementasi strategi bisnis. Melalui pendekatan ini, perusahaan diharapkan mampu menciptakan kesesuaian (fit) antara kebutuhan organisasi dan kompetensi SDM, sehingga dapat meningkatkan kinerja dan daya saing perusahaan.

Meskipun demikian, implementasi SHRM dalam praktik sering kali menghadapi berbagai tantangan. Perubahan strategi bisnis yang cepat tidak selalu diiringi dengan kesiapan kompetensi karyawan. Selain itu, resistensi terhadap perubahan, budaya organisasi yang kurang adaptif, serta perbedaan karakteristik generasi tenaga kerja menjadi hambatan dalam proses transformasi SDM. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara konsep ideal SHRM dan realitas implementasinya di lapangan.

Berdasarkan uraian tersebut, artikel ini disusun untuk mengkaji secara mendalam strategi perusahaan dalam melakukan perubahan pengelolaan SDM agar tercapai kesesuaian antara strategi perusahaan dan tuntutan lingkungan eksternal. Kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis dalam pengembangan manajemen SDM strategis.

KAJIAN TEORITIS

Strategic Human Resource Management (SHRM)

Strategic Human Resource Management (SHRM) merupakan pendekatan manajemen SDM yang menempatkan fungsi SDM sebagai bagian integral dari strategi bisnis organisasi. SHRM menekankan bahwa keberhasilan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh perumusan strategi yang tepat, tetapi juga oleh kemampuan perusahaan dalam mengelola dan mengembangkan SDM agar selaras dengan strategi tersebut. Dalam perspektif ini, SDM dipandang sebagai sumber daya strategis yang memiliki potensi untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Menurut pendekatan resource-based view, SDM yang memiliki kompetensi unik, sulit ditiru, dan bernilai strategis dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Oleh karena itu, kebijakan dan praktik SDM harus dirancang untuk mengembangkan kompetensi, perilaku, dan komitmen karyawan yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. SHRM menuntut adanya integrasi antara strategi bisnis dan strategi SDM sehingga setiap keputusan terkait SDM memiliki kontribusi langsung terhadap kinerja organisasi.

Dalam implementasinya, SHRM menekankan dua dimensi utama, yaitu *vertical fit* dan *horizontal fit*. *Vertical fit* mengacu pada kesesuaian antara strategi SDM dengan strategi bisnis perusahaan. Artinya, kebijakan SDM harus disesuaikan dengan arah dan tujuan strategis perusahaan. Sementara itu, horizontal fit menekankan konsistensi dan keterpaduan antarpraktik SDM agar saling memperkuat. Tanpa adanya kedua bentuk kesesuaian tersebut, pengelolaan SDM berpotensi menjadi tidak efektif dan tidak memberikan nilai tambah strategis.

Perubahan Lingkungan Eksternal dan Dampaknya terhadap SDM

Lingkungan eksternal perusahaan mengalami perubahan yang semakin cepat dan kompleks akibat globalisasi, perkembangan teknologi, perubahan regulasi, serta dinamika sosial dan demografis. Perkembangan teknologi digital, otomatisasi, dan artificial intelligence telah mengubah struktur pekerjaan dan menuntut keterampilan baru dari tenaga kerja. Banyak pekerjaan konvensional mengalami transformasi atau bahkan tergantikan oleh teknologi, sehingga perusahaan dituntut untuk melakukan reskilling dan upskilling SDM secara berkelanjutan.

Selain perubahan teknologi, globalisasi pasar menyebabkan persaingan antarperusahaan menjadi semakin ketat. Perusahaan tidak hanya bersaing dengan organisasi lokal, tetapi juga dengan perusahaan multinasional. Kondisi ini menuntut SDM yang memiliki kompetensi global, kemampuan komunikasi lintas budaya, serta fleksibilitas dalam menghadapi perubahan pasar internasional.

Perubahan demografis tenaga kerja juga memberikan dampak signifikan terhadap pengelolaan SDM. Masuknya generasi milenial dan Generasi Z membawa nilai dan ekspektasi kerja yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Generasi ini cenderung mengutamakan fleksibilitas kerja, peluang pengembangan karier, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyesuaikan strategi SDM agar tetap relevan dan mampu mempertahankan talenta terbaik.

Strategi Perubahan Pengelolaan SDM

Strategi perubahan pengelolaan SDM merupakan respons perusahaan terhadap perubahan strategi bisnis dan dinamika lingkungan eksternal. Strategi ini mencakup perencanaan SDM strategis untuk mengantisipasi kebutuhan tenaga kerja di masa depan, pengembangan kompetensi berkelanjutan untuk menutup kesenjangan keterampilan, serta transformasi digital dalam fungsi SDM untuk meningkatkan efisiensi dan akurasi pengambilan keputusan.

Selain itu, strategi perubahan SDM juga melibatkan penguatan budaya organisasi dan kepemimpinan. Budaya organisasi yang adaptif dan inovatif dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perubahan, sementara kepemimpinan transformasional berperan dalam mengarahkan dan memotivasi karyawan untuk menerima perubahan. Dengan demikian, strategi perubahan pengelolaan SDM harus dilakukan secara holistik dan terintegrasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur (library research). Pendekatan kualitatif dipilih karena tujuan penelitian ini bukan untuk menguji hipotesis secara statistik, melainkan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam dan komprehensif mengenai strategi perusahaan dalam melakukan perubahan

pengelolaan sumber daya manusia agar tercapai kesesuaian antara strategi perusahaan dan tuntutan lingkungan eksternal. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi berbagai konsep, teori, serta praktik terbaik yang berkembang dalam kajian Strategic Human Resource Management (SHRM).

Studi literatur dilakukan dengan menelaah secara sistematis berbagai sumber pustaka yang relevan, baik berupa jurnal ilmiah nasional dan internasional, buku teks manajemen SDM, prosiding konferensi, maupun laporan akademik yang kredibel. Literatur yang digunakan dipilih berdasarkan beberapa kriteria, yaitu relevansi dengan topik penelitian, kualitas dan reputasi sumber publikasi, serta keterkinian tahun terbit. Pemilihan sumber pustaka juga mempertimbangkan keseimbangan antara referensi klasik yang menjadi landasan teori dan referensi terbaru yang merefleksikan perkembangan terkini dalam praktik pengelolaan SDM strategis.

Proses pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran basis data jurnal ilmiah, seperti Google Scholar, portal jurnal nasional terakreditasi, serta penerbit akademik internasional. Kata kunci yang digunakan dalam proses pencarian antara lain strategic human resource management, human resource strategy, organizational change, human capital, dan external environment. Kata kunci tersebut digunakan secara kombinatif untuk memperoleh literatur yang relevan dan komprehensif sesuai dengan fokus penelitian.

Setelah literatur terkumpul, tahap selanjutnya adalah proses seleksi dan pengelompokan sumber data. Literatur yang tidak relevan dengan fokus penelitian atau memiliki kualitas akademik yang rendah dieliminasi. Literatur yang terpilih kemudian dikelompokkan berdasarkan tema kajian, seperti konsep SHRM, perubahan lingkungan eksternal, strategi perubahan pengelolaan SDM, serta implikasi pengelolaan SDM terhadap kinerja dan daya saing organisasi. Pengelompokan ini bertujuan untuk memudahkan proses analisis dan sintesis data.

Analisis data dilakukan dengan pendekatan analisis isi (content analysis). Peneliti mengkaji isi setiap literatur untuk mengidentifikasi konsep utama, temuan penelitian, serta rekomendasi strategis yang relevan dengan topik kajian. Selanjutnya, dilakukan proses perbandingan dan sintesis untuk menemukan pola, persamaan, dan perbedaan pandangan antarpeneliti terkait strategi perubahan pengelolaan SDM. Hasil analisis ini

digunakan untuk membangun kerangka pemahaman yang komprehensif mengenai bagaimana perusahaan dapat mengelola perubahan SDM secara strategis.

Untuk meningkatkan validitas dan kredibilitas hasil kajian, peneliti melakukan cross-check antar sumber pustaka serta membandingkan temuan dari berbagai penelitian sebelumnya. Dengan cara ini, kesimpulan yang dihasilkan tidak hanya didasarkan pada satu sumber, tetapi merupakan hasil integrasi dari berbagai perspektif akademik yang telah teruji. Selain itu, penggunaan referensi dari jurnal bereputasi dan buku teks yang diakui secara akademik juga diharapkan dapat meningkatkan keandalan hasil penelitian.

Hasil analisis literatur kemudian disajikan secara deskriptif-analitis dengan mengaitkan konsep teoretis dan temuan empiris yang relevan. Penyajian hasil dilakukan secara sistematis sesuai dengan struktur artikel ilmiah, sehingga memudahkan pembaca dalam memahami alur pemikiran dan kontribusi penelitian. Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian Strategic Human Resource Management serta kontribusi praktis bagi perusahaan dalam merancang strategi perubahan pengelolaan SDM yang adaptif dan berkelanjutan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kesesuaian (*Strategic Fit*) antara Strategi Perusahaan dan Pengelolaan SDM

Kesesuaian atau *strategic fit* antara strategi perusahaan dan pengelolaan sumber daya manusia merupakan inti dari penerapan Strategic Human Resource Management (SHRM). Strategic fit menunjukkan sejauh mana kebijakan dan praktik SDM dirancang untuk mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan. Tanpa adanya kesesuaian tersebut, strategi bisnis yang telah dirumuskan dengan baik berpotensi tidak dapat diimplementasikan secara efektif.

Dalam konteks perubahan lingkungan eksternal yang dinamis, perusahaan dituntut untuk mampu menerjemahkan strategi bisnis ke dalam kebijakan SDM yang konkret. Misalnya, perusahaan yang mengadopsi strategi diferensiasi berbasis inovasi harus memiliki SDM yang kreatif, adaptif, dan memiliki kompetensi inovatif. Hal ini menuntut sistem rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, dan kompensasi yang mendukung perilaku inovatif.

Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa perusahaan yang berhasil mencapai strategic fit cenderung memiliki kinerja organisasi yang lebih baik dibandingkan

perusahaan yang mengelola SDM secara administratif. Strategic fit juga membantu perusahaan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal, seperti perubahan teknologi, regulasi, dan kebutuhan pasar. Dengan demikian, pengelolaan SDM tidak hanya berfungsi sebagai pendukung operasional, tetapi menjadi faktor penentu keberhasilan strategi perusahaan.

Perencanaan SDM Strategis dalam Menghadapi Perubahan Lingkungan Eksternal

Perencanaan SDM strategis merupakan proses sistematis untuk memastikan ketersediaan jumlah dan kualitas tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan di masa kini dan masa depan. Dalam lingkungan bisnis yang penuh ketidakpastian, perencanaan SDM strategis menjadi alat penting untuk mengurangi risiko kekurangan atau kelebihan tenaga kerja.

Perubahan teknologi, globalisasi, dan disrupsi digital menyebabkan kebutuhan kompetensi SDM terus berubah. Banyak jenis pekerjaan baru bermunculan, sementara pekerjaan lama mengalami transformasi atau bahkan hilang. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan analisis kebutuhan SDM secara berkala dengan mempertimbangkan arah strategi bisnis dan tren lingkungan eksternal.

Perencanaan SDM strategis tidak hanya berfokus pada kuantitas tenaga kerja, tetapi juga pada kualitas dan kompetensi yang dibutuhkan. Perusahaan perlu memetakan kompetensi inti yang diperlukan untuk mendukung strategi bisnis, kemudian membandingkannya dengan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan saat ini. Hasil pemetaan tersebut menjadi dasar dalam merancang program rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan SDM.

Dengan perencanaan SDM yang strategis, perusahaan dapat lebih siap menghadapi perubahan lingkungan eksternal dan meminimalkan kesenjangan keterampilan (skill gap) yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Transformasi Digital dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Transformasi digital dalam pengelolaan SDM merupakan salah satu strategi perubahan yang paling signifikan dalam menghadapi tuntutan lingkungan eksternal.

Pemanfaatan teknologi digital memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan efisiensi, akurasi, dan transparansi dalam pengelolaan SDM.

Penerapan Human Resource Information System (HRIS), e-recruitment, dan e-learning telah mengubah cara perusahaan mengelola data dan proses SDM. Proses administrasi yang sebelumnya dilakukan secara manual kini dapat dilakukan secara otomatis dan terintegrasi. Hal ini memungkinkan fungsi SDM untuk mengalihkan fokus dari pekerjaan administratif menuju peran strategis.

Selain meningkatkan efisiensi, transformasi digital juga mendukung pengambilan keputusan berbasis data (data-driven decision making). Data SDM yang akurat dan real-time membantu manajemen dalam menganalisis kinerja karyawan, kebutuhan pelatihan, serta potensi pengembangan talenta. Dengan demikian, transformasi digital tidak hanya meningkatkan efektivitas fungsi SDM, tetapi juga memperkuat peran SDM sebagai mitra strategis perusahaan.

Pengembangan Kompetensi Berkelanjutan sebagai Respons terhadap Perubahan

Pengembangan kompetensi berkelanjutan merupakan strategi penting dalam memastikan kesiapan SDM menghadapi perubahan lingkungan eksternal. Perusahaan tidak dapat lagi mengandalkan kompetensi yang bersifat statis, karena tuntutan pekerjaan terus berkembang seiring dengan perubahan teknologi dan pasar.

Program pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis (hard skills) maupun keterampilan nonteknis (soft skills), seperti kemampuan berpikir kritis, komunikasi, dan kerja sama tim. Selain itu, pengembangan kompetensi juga mendorong terbentuknya budaya pembelajaran berkelanjutan (learning organization).

Hasil kajian menunjukkan bahwa perusahaan yang secara konsisten berinvestasi dalam pengembangan kompetensi karyawan memiliki tingkat adaptabilitas yang lebih tinggi. Karyawan yang merasa didukung dalam pengembangan diri cenderung memiliki komitmen dan loyalitas yang lebih kuat terhadap perusahaan. Dengan demikian, pengembangan kompetensi berkelanjutan tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga memperkuat daya saing organisasi secara keseluruhan.

Manajemen Kinerja Berbasis Strategi

Manajemen kinerja berbasis strategi merupakan sistem yang dirancang untuk memastikan bahwa kinerja individu dan tim selaras dengan tujuan strategis perusahaan. Sistem ini mencakup penetapan sasaran kinerja, evaluasi kinerja, serta sistem penghargaan dan kompensasi yang adil dan transparan.

Dalam konteks SHRM, manajemen kinerja tidak hanya berfungsi sebagai alat pengendalian, tetapi juga sebagai sarana komunikasi strategi perusahaan kepada karyawan. Sasaran kinerja yang jelas dan terukur membantu karyawan memahami kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Sistem manajemen kinerja yang selaras dengan strategi perusahaan juga mendorong perilaku kerja yang diinginkan. Misalnya, jika perusahaan menekankan inovasi, maka indikator kinerja dan sistem penghargaan harus mendukung perilaku inovatif. Dengan demikian, manajemen kinerja berbasis strategi berperan penting dalam mewujudkan strategic fit antara SDM dan strategi perusahaan.

Peran Budaya Organisasi dan Kepemimpinan dalam Mendukung Perubahan SDM

Budaya organisasi dan kepemimpinan merupakan faktor kunci dalam keberhasilan strategi perubahan pengelolaan SDM. Budaya organisasi yang adaptif dan terbuka terhadap perubahan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi inovasi dan pembelajaran.

Kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam mengarahkan dan memotivasi karyawan untuk menerima perubahan. Pemimpin yang mampu mengomunikasikan visi dan tujuan perubahan secara jelas dapat mengurangi resistensi dan meningkatkan keterlibatan karyawan. Selain itu, kepemimpinan yang efektif juga membantu membangun kepercayaan dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Tanpa dukungan budaya organisasi dan kepemimpinan yang kuat, strategi perubahan SDM berpotensi mengalami hambatan dalam implementasinya. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa nilai-nilai budaya dan gaya kepemimpinan yang diterapkan sejalan dengan strategi perubahan yang diinginkan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan penelitian ini menegaskan bahwa perubahan lingkungan bisnis yang cepat menuntut perusahaan untuk mengelola sumber daya manusia secara strategis melalui pendekatan Strategic Human Resource Management (SHRM). Kesesuaian antara strategi bisnis dan pengelolaan SDM menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kinerja dan keunggulan kompetitif organisasi. Perencanaan SDM strategis, transformasi digital, pengembangan kompetensi berkelanjutan, serta sistem manajemen kinerja yang selaras dengan tujuan perusahaan terbukti mendukung kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan eksternal. Selain itu, budaya organisasi yang adaptif dan kepemimpinan transformasional berperan penting dalam keberhasilan implementasi perubahan pengelolaan SDM. Oleh karena itu, perusahaan perlu secara berkelanjutan menyesuaikan strategi SDM dengan dinamika lingkungan bisnis serta meningkatkan komitmen manajemen puncak terhadap pengelolaan SDM strategis. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji temuan ini secara empiris pada berbagai konteks organisasi dan sektor industri.

DAFTAR REFERENSI

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Strategic human resource management: A guide to action (8th ed.). London: Kogan Page.

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance. Academy of Management Journal, 41(1), 8–29.

Boxall, P., & Purcell, J. (2016). Strategy and human resource management. Palgrave Macmillan.

Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management. Academy of Management Journal, 39(4), 802–835.

Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for SHRM. Academy of Management Annals, 8(1), 1–56.

Ulrich, D. (1997). Human resource champions. Harvard Business School Press.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for SHRM. Journal of Management, 18(2), 295–320.