

STUDI LITERATUR *HR CAPABILITY* DAN KINERJA ORGANISASI

Angela Teressia¹; Maria Merry Marianti²; Regina Deti³

Universitas Katolik Parahyangan, Bandung^{1,2,3}

Email : angela.teressia@unpar.ac.id¹; merrym@unpar.ac.id²; detty@unpar.ac.id³

ABSTRAK

Artikel ini adalah studi literatur untuk mendapatkan pemahaman mengenai dimensi *Human Resource Capability (HRC)* yang mempengaruhi kinerja organisasi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih menyeluruh tentang interaksi dan kontribusi HRC terhadap kinerja organisasi. Hasil studi menunjukkan pengaruh antara *HR Capability* terhadap kinerja organisasi, yang diukur dari dimensi yang sifatnya operasional (manajemen pengelolaan karyawan berbasis fungsi), pengukuran yang sifatnya strategis dan disesuaikan dengan konteks bisnis organisasi itu. Objek riset pada pustaka online, *Google Scholar*, *Elicit* dan *Elsevier*, dan media online akademik lainnya. Metode riset dengan *library research* bersumber dari *e-book* dan *open access e-journal*.

Kata kunci : *HR Capability*; Kinerja Organisasi

ABSTRACT

This article is a literature study to understand the dimensions of Human Resource Capability (HRC) that affect organizational performance. This study provide more comprehensive understanding of the interaction and contribution of HRC to organizational performance. This study uses a literature review approach and is expected to provide a more comprehensive understanding of the interaction and contribution of HRC to organizational performance. The results of the study show the influence between HR Capability and organizational performance, as measured by operational dimensions (function-based employee management), and strategic measurements and adjusted to the business context of the organization. The research object is in online libraries, Google Scholar, Elicit and Elsevier, and other academic online media. The research method with library research is sourced from e-books and open-access e-journals.

Keywords : *HR Capability*; Organization Performance

PENDAHULUAN

Perubahan organisasi selalu mewarnai organisasi, dimana dalam satu dekade ini lebih banyak organisasi yang melakukan perubahan, baik yang direncanakan atau tidak direncanakan dengan berbagai penyebab (faktor internal atau eksternal), seperti perubahan kebutuhan pasar, perubahan regulasi pemerintah, perkembangan teknologi, semograsi tenaga kerja, pertumbuhan organisasi, restrukturisasi organisasi, dan lain-lain. Selain itu, tantangan eksternal pun menuntut organisasi untuk mampu beradaptasi cepat untuk dapat mencapai kinerja optimal (Muadzah, S., & Suryanto, S., 2024). Pada

umumnya, organisasi melakukan perubahan sebagai upaya untuk dapat meningkatkan kinerjanya, memberikan nilai tambah bagi organisasi dan para *stakeholder*-nya (Wardhana, 2023). Meningkatnya jumlah organisasi yang melakukan perubahan secara berkesinambungan membuat topik dan mengenai perubahan organisasi semakin berkembang, juga menarik untuk diteliti. Penelitian terdahulu menemukan bahwa semua jenis industri dan organisasi pada berbagai skala pasti mengalami perubahan yang semakin kompleks, tidak dapat diprediksi, dan tidak hanya disebabkan oleh tekanan ekonomi tetapi juga tekanan dari lingkungan dan bersifat konstan (Supriharyanti & Sukoco, 2023) karenanya dapat dikatakan bahwa organisasi yang tidak mampu beradaptasi akan punah secara perlahan ataupun cepat. Gartner dalam HRPods Team (2023) menemukan bahwa rata-rata organisasi melakukan lima kali perubahan selama kurun waktu 3 tahun dengan hasil yang beragam (34% berhasil, 16% hasil yang beragam, dan 50% gagal dalam melakukan perubahan)

Penelitian yang sudah dilakukan memberikan gambaran bahwa keberhasilan organisasi dalam perubahan sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi tersebut (Meyer & Stensaker, 2006) sehingga pembahasan mengenai perubahan dalam organisasi pun bergeser kepada faktor-faktor yang dapat membuat organisasi berhasil dalam proses perubahan, baik dari level organisasi, level operasional, sampai ke level individu (Roine Leiringer & Sujuan Zhang, 2021). Meskipun penelitian mengenai karakteristik organisasi yang sukses dalam perubahan masih cukup terbatas (Sánchez-Medina, 2020) tetapi terdapat sejumlah penelitian yang berhasil mengidentifikasi faktor yang mendorong keberhasilan organisasi untuk berubah, yaitu kemampuan organisasi untuk memanfaatkan sumber daya (kapabilitas) yang dimilikinya.

Studi yang dilakukan secara longitudinal menunjukkan bahwa kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan bertahan dalam dinamika lingkungan yang kompleks sangat ditentukan oleh kapabilitas organisasinya. Dalam Chuang, et.al. (2015) dikatakan bahwa dari berbagai jenis kapabilitas organisasi yang ada, kapabilitas yang berhubungan dengan karyawan menjadi salah satu fokus dari berbagai peneliti karena sejumlah studi yang dilakukan menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang positif antara pengelolaan karyawan dengan kinerja organisasi. Selain itu Mollet (2023) pun menegaskan pentingnya kapabilitas SDM untuk organisasi mampu beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis dan mencapai kinerja terbaiknya.

Kapabilitas SDM dapat didefinisikan sebagai rutinitas yang tertanam dalam pengetahuan diam-diam dan implisit dari anggota organisasi yang berfungsi untuk memperoleh, mengembangkan, memelihara, menyebarkan, dan mengarahkan kembali sumber daya manusia dalam lingkungan yang dinamis dan kompetitif (Teece et al., 1997). Argumen juga dapat dibuat bahwa kapabilitas SDM merupakan sumber keunggulan kompetitif karena tertanam dalam pengetahuan kolektif anggota perusahaan (tidak dapat ditiru), dikembangkan seiring waktu, dan berharga karena rutinitas organisasi dalam mengelola orang dapat mengarahkan kemampuan dan perilaku karyawan untuk memenuhi tujuan organisasi dan menciptakan nilai (Wright et al. 1994). Bahkan Park (2017) menyampaikan kapabilitas SDM jauh lebih penting daripada praktek HR yang dilakukan dalam organisasi.

Beberapa studi yang sudah dilakukan menunjukkan pengaruh yang positif antara kapabilitas SDM terhadap kinerja organisasi, seperti pada level organisasi Kecil dan Menengah (Mollet & Baum, 2021; Wadji, et.al., 2020; Karami, 2008). Penelitian dalam bidang layanan masyarakat pun menunjukkan hasil yang positif antara kapabilitas SDM dengan kinerja organisasi (Khatiri et al., 2017). Esthi (2023) dalam penelitiannya pun menemukan pengaruh positif antara kapabilitas SDM dengan kinerja organisasi, secara spesifik dalam konteks *Sustainable Development Goals* dan *green knowledge-sharing practices* juga kinerja di organisasi milik pemerintah (Chuang et al., 2015). Tidak mengherankan jika perdebatan utama dalam kajian Sumber Daya Manusia, khususnya di kalangan UKM, saat ini berkaitan dengan hubungan antara kapabilitas SDM dan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Kesimpulan penting yang dicapai dari berbagai hasil studi literatur adalah peningkatan kompetensi inti, khususnya karyawan, merupakan elemen kunci keberhasilan organisasi. Selain itu, semakin besarnya keterlibatan SDM dalam pengembangan dan penerapan strategi bisnis akan mengarah pada peningkatan efektivitas organisasi dan industri secara keseluruhan (Hiltrop, 2005).

Pada penelitian ini secara khusus ingin diketahui mengenai dimensi dari kapabilitas SDM (*HR capability*) yang mempengaruhi kinerja organisasi.

TINJAUAN PUSTAKA DAN FOKUS STUDI

Resource-based view.

Dalam beberapa tahun terakhir, bidang manajemen sumber daya manusia telah mengadopsi pandangan berbasis sumber daya sebagai kerangka panduan. Hal ini

karena pandangan berbasis sumber daya menyoroti pentingnya memanfaatkan sumber daya internal organisasi, seperti karyawan, untuk mencapai keunggulan kompetitif. Praktik manajemen sumber daya manusia yang strategis difokuskan pada pengembangan keterampilan dan perilaku organisasi yang berharga, langka, dan tidak dapat ditiru oleh pesaing. Dengan menerapkan praktik SDM seperti rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan, organisasi dapat meningkatkan keterampilan dan kapasitas karyawannya sehingga memungkinkan organisasi untuk memiliki karyawan dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperlukan untuk menghasilkan kinerja terbaik. Kemampuan ini berharga karena memungkinkan organisasi untuk tetap berada di depan pesaing karena tidak semua organisasi memiliki sumber daya untuk mengembangkan kapabilitas tersebut, sehingga memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi (Park, 2017)

Diturunkan dari pendekatan *resource-based view* yang mengatakan bahwa kompetensi, kapabilitas, dan ketrampilan adalah asset penting dalam organisasi untuk dapat mempertahankan keunggulan kompetitif karena sulit untuk diimitasi, jarang, dan sulit digantikan. Kapabilitas dapat mengkonfigurasi ulang dan menggabungkan kembali sumber daya dan menampilkan properti penting seperti diam-diam, spesifik konteks, dan temporalitas. Barney (1991) mengelompokkan sejumlah sumberdaya yang dimiliki perusahaan, yaitu: *physical capital*, *human capital*, dan *organizational capital*. Dari ketiga sumber daya tersebut, human capital atau *HR Capability* adalah yang paling sulit untuk ditiru (Tarigan, 2021). Sebuah perusahaan dapat memanfaatkan kebijakan dan praktik SDM untuk memperoleh, mengembangkan, dan mempertahankan kapasitas untuk mengerahkan sumber daya manusia, dan kapasitas ini merupakan dasar dari kapabilitas SDM.

Human resources capability

Mengacu kepada pendekatan RBV, praktik manajemen sumber daya manusia yang strategis difokuskan pada pengembangan keterampilan dan perilaku organisasi yang berharga, langka, dan tidak dapat ditiru oleh pesaing. Dengan menerapkan praktik SDM seperti rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan, organisasi dapat meningkatkan keterampilan dan kapasitas karyawannya sehingga memungkinkan organisasi untuk memiliki karyawan dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperlukan untuk menghasilkan kinerja terbaik. Park (2017) mendefinisikan *HR*

Capability sebagai serangkaian keterampilan dan perilaku yang diperoleh dan dimiliki oleh individu atau dihasilkan oleh interaksi antar individu yang diperlukan untuk mencapai kinerja organisasi. Dari definisi yang diberikan oleh Park (2017), secara lebih singkat, *HR Capability* mengacu pada kemampuan komponen sebagai keterampilan dan perilaku yang diperlukan untuk menghasilkan ide-ide baru yang terutama ada pada individu, dan kemampuan kombinatorik sebagai keterampilan dan perilaku yang terlibat dalam pertukaran, penggabungan, dan pengintegrasian pengetahuan.

Kinerja Organisasi

Definisi kinerja organisasi yang dikemukakan oleh Bastian dalam Hessel Nogi (2005) sebagai informasi mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam organisasi untuk mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi tersebut. Fakhruddin (2021), memaparkan bahwa kinerja organisasi adalah pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang ditandai oleh sejumlah indikator yang dipakai untuk memantau perkembangan dari kinerja perusahaan tersebut. Memiliki informasi mengenai pengukuran kinerja adalah hal yang penting karena berkaitan dengan penggunaan dana, efektivitas, dan efisiensi. Indikator dari kinerja organisasi antara lain: (1) kinerja pasar (*market performance*) yang dapat diukur oleh persepsi produk dan kualitas layanan, kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, menarik pelanggan baru dan citra perusahaan; (2) kinerja keuangan (*financial performance*), yang diukur melalui pangsa pasar, omset, laba operasi kotor, produktivitas dan pengembalian modal yang diinvestasikan. Kinerja organisasi (*organizational performance*) diukur melalui: kepuasan konsumen, tingkat cacat, moral pekerja, peningkatan produksi, pertumbuhan penjualan, pertumbuhan ekspor, pertumbuhan keuntungan, dan keseluruhan posisi persaingan. Sementara elemen dalam TQM meliputi: komitmen manajemen atas, fokus kepada konsumen, manajemen kualitas dari pemasok, manajemen sumber daya manusia, peningkatan berkelanjutan, dan manajemen proses (Abusa, F. M. Gibson, P dalam Marlyana et.al., 2015) Ni Kadek merangkumkan penjelasan kinerja organisasi yang saat ini mulai bergeser, dimana sebelumnya mayoritas dikaitkan dengan pencapaian indikator keuangan organisasi, tetapi saat ini tidak selalu berhubungan dengan pencapaian keuangan. Sejumlah sumber menekankan definisi kinerja organisasi pada proses dan hasil akhir yang dicapai pada periode tertentu.

METODE PENELITIAN

Langkah-langkah yang diambil dalam melakukan literatur review dalam penelitian ini melibatkan proses berikut (Machi, 2024):

1. Identifikasi Topik: memilih topik yang relevan berbasis pada jurnal-jurnal yang sebelumnya telah dibaca oleh penulis dan topik yang dipilih dinilai masih relevan untuk diteliti saat ini.
2. Mengembangkan tools untuk argumentasi: pada tahap ini, pengetahuan dan penerapan proses dan alat argumentasi adalah sarana untuk membangun tinjauan literatur.
3. Pencarian Literatur: Identifikasi topik penelitian dengan merinci konsep *HR Capability* dan kinerja organisasi. Melakukan pencarian literatur melalui basis data ilmiah, seperti *Google Scholar*, *Elicit*, dan database terkait lainnya. Menggunakan kata kunci yang relevan, seperti "HR capability", "people capability", "employee's capability", "organizational effectiveness", "organizational performance"
4. Survei Literatur: mengumpulkan, mengatur, dan menganalisis data tentang pengetahuan terkini tentang topik tersebut. Data disusun secara logis sebagai bukti untuk menghasilkan serangkaian temuan yang dapat dipertahankan tentang apa yang diketahui mengenai topik tersebut.
5. Mengkritisi literatur: Kritik literatur menafsirkan temuan-temuan yang dihasilkan oleh survei literatur. Temuan-temuan tersebut disusun secara logis sebagai kesimpulan untuk membentuk argumen yang membenarkan pernyataan hipotesis. Kritik tersebut menganalisis bagaimana pengetahuan terkini menjawab pertanyaan penelitian.
6. Penyusunan Kesimpulan dan Temuan Literatur: Penulisan tinjauan menghasilkan dokumen yang mengkomunikasikan hasil proyek. Melalui proses penyusunan dan penyempurnaan, dokumen tinjauan pustaka menjadi sebuah karya yang secara akurat menyampaikan hasil penelitian kepada khalayak yang dituju. Komposisi ini memerlukan penulisan, audit, dan pengeditan untuk menghasilkan produk akhir yang sempurna—produk yang akurat, lengkap, dan mudah dipahami. Penulisan yang dilakukan pada lima langkah pertama tinjauan pustaka digunakan sebagai landasan penulisan tinjauan

HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

Sebagai sebuah konsep, HRC masih memiliki pro dan kontra karena belum adanya kesamaan mengenai definisi, dimensi dan indikator. Sejumlah penelitian

menunjukkan fokus yang berbeda dari HRC dan mayoritas menyesuaikan dimensi serta indikator dengan konteks organisasi. Esthi et al. (2023) (2023) membagi *HR Capability* ke dalam 4 dimensi, yaitu: (1) kemampuan kognitif (berpikir kritis dan kreatif, serta keterampilan memecahkan masalah); (2) kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dan teknologi; (3) kemampuan berinovasi untuk menghasilkan ide-ide baru dan kreatif ramah lingkungan; (4) Solusi

Khatri et al. (2017) menjelaskan dimensi dari HRC yaitu (1) inspirasi dari CEO dan dukungan departemen HR (CEO Support); (2) visi dan kompetensi kepala departemen HR (HRHead), (3) profesionalisme staf dan departemen HR (HRDept). Park et al., (2004) mengukur *HR Capability* dalam dua dimensi, yaitu: faktor (keterampilan vs perilaku) dan *nature* (komponen vs kombinasi kapabilitas).

Jika dianalisis dari cara pengukuran (dimensi dan indikator) mengenai HRC, literatur membedakan antara kapabilitas HR operasional (fungsi-fungsi dari Departemen HR) dan kapabilitas HR yang terkait dengan konteks bisnis (muncul keunikan atau perbedaan sesuai dengan core business organisasi).

Pengukuran HRC dari sisi operasional ditemukan dalam penelitian yang dilakukan oleh (Chuang et al., 2015b) dengan mengukur efektivitas pelatihan, kompensasi berbasis kinerja, dan orientasi kelompok. (Khdair, 2024) mengukur HRC dari keberhasilan rekrutmen, retensi, dan pengembangan kompetensi karyawan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Muthigah et al. (2022) memunculkan konsep yang serupa, yaitu pengukuran pada jumlah karyawan, sistem penghargaan, keterlibatan karyawan, pengembangan karir, dan tingkat keterampilan karyawan. (Lin & Hsu, 2010) dan (Saeed et al., 2022) menggunakan dimensi yang juga ditemukan dari beberapa penelitian lain, yaitu: kemampuan untuk menarik dan mempertahankan talent, kemampuan untuk mengembangkan talent, kemampuan untuk memberdayakan talent, dan kemampuan untuk melakukan inovasi serta perubahan. (Khandekar & Sharma, 2005) mengukur melalui *staffing*, penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan, pemberian reward, dan perencanaan karir.

Sedangkan pengukuran HR Capability yang disesuaikan dengan konteks bisnis, ditemukan dalam penelitian (Kuntadi & Puspasari, 2023) yaitu ketrampilan karyawan yang dibutuhkan, latar belakang pendidikan, pelatihan, dan profesionalisme. (Wijaya et al., 2022) mengukur HRC melalui ketrampilan bisnis, kemampuan membuat keputusan,

kemampuan untuk memimpin, kemampuan untuk mengendalikan, kemampuan untuk melakukan inovasi, kemampuan untuk melakukan perubahan sesuai dengan situasi. (Daniel & Ndumbaro, 2023) fokus pada pengukuran yang sesuai dengan konteks bisnis yaitu pengetahuan dan kemampuan karyawan pada bidang *digital records preservation*.

Dari sejumlah dimensi dan indikator HRC yang sudah dipaparkan di atas, terdapat sejumlah penelitian yang menunjukkan bahwa HRC berdampak positif pada kinerja organisasi. (Numan & Hilman, 2017) dalam penelitiannya menunjukkan dimensi ketrampilan, inovasi, efektivitas kerja, komitmen, dan pelatihan yang terstruktur berkorelasi positif dengan kinerja organisasi di skala kecil menengah. (Taneo et al., 2022) dalam penelitiannya di UMKM pun mengkonfirmasi tentang pentingnya program pelatihan sebagai dimensi dalam HRC untuk kinerja organisasi

Hasil penelitian pada bidang Pendidikan menunjukkan bahwa kemampuan organisasi untuk merekrut karyawan dengan kompetensi yang tepat, mengembangkan kompetensi karyawan, serta mempertahankan *talent* menjadi faktor yang berkorelasi dengan kinerja organisasi karena di bidang jasa, kompetensi talent menjadi hal yang signifikan penting (Khdair, 2024).

Komitmen karyawan pada organisasi juga merupakan faktor penting yang mendorong tercapainya tujuan organisasi karena komitmen mampu memotivasi karyawan untuk lebih adaptif dalam merespon perubahan serta menggunakan potensi terbaiknya (Breznik, 2014). Penelitian dengan hasil yang serupa ditemukan oleh Zairil et al., (2022) bahwa kompetensi, pengembangan karir, dan keterlibatan karyawan mempengaruhi HRC, dimana keterlibatan karyawan memiliki pengaruh yang paling besar terhadap kinerja organisasi.

Keterkaitan antara *HR Capability* dengan konteks bisnis juga memberikan pengaruh yang positif dan signifikan pada kinerja organisasi, seperti pengetahuan dan pengalaman, budaya, serta kemampuan inovasi. Secara lebih spesifik, organisasi dapat menentukan pengetahuan bisnis dan pengalaman karyawan yang relevan dengan kebutuhannya (Li et al., 2014), termasuk saat organisasi sedang mengalami situasi tertentu seperti saat ada krisis ekonomi global (Park et al., 2004). Studi lain mengenai *HR Capability* yang berhubungan langsung dengan konteks bisnis dilakukan oleh (Wadji et al., 2020) dengan menguji dimensi *skill set*, inovasi, efektivitas kerja, komitmen, dan pelatihan yang terstruktur. Termasuk juga kemampuan karyawan untuk

bisa mengidentifikasi peluang, mempelajarinya, dan mengerahkan kompetensi untuk mencapai hasil baik dari peluang yang ada juga ditemukan berpengaruh positif di Pendidikan tinggi (Khdair, 2024).

Fungsi pengelolaan karyawan pun menjadi salah satu perhatian dalam penelitian HR Capability dan kinerja organisasi, antara lain staffing, penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan karyawan, sistem penghargaan, dan perencanaan karir yang ternyata menjadi motivasi karyawan untuk berkontribusi pada kinerja organisasi (Khandekar & Sharma, 2005).

Jika dianalisis dari cara pengukuran (dimensi dan indikator) mengenai HRC, literatur membedakan antara kapabilitas HR operasional (fungsi-fungsi dari Departemen HR) dan kapabilitas HR yang terkait dengan konteks bisnis (muncul keunikan atau perbedaan sesuai dengan core business organisasi). Pengukuran HRC dari sisi operasional ditemukan dalam penelitian yang dilakukan oleh (Chuang et al., 2015b) dengan mengukur efektivitas pelatihan, kompensasi berbasis kinerja, dan orientasi kelompok. (Khdair, 2024) mengukur HRC dari keberhasilan rekrutmen, retensi, dan pengembangan kompetensi karyawan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Muthigah et al. (2022) memunculkan konsep yang serupa, yaitu pengukuran pada jumlah karyawan, sistem penghargaan, keterlibatan karyawan, pengembangan karir, dan tingkat keterampilan karyawan (Lin & Hsu, 2010) dan (Saeed et al., 2022) menggunakan dimensi yang juga ditemukan dari beberapa penelitian lain, yaitu: kemampuan untuk menarik dan mempertahankan talent, kemampuan untuk mengembangkan talent, kemampuan untuk memberdayakan talent, dan kemampuan untuk melakukan inovasi serta perubahan. (Khandekar & Sharma, 2005) mengukur melalui *staffing*, penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan, pemberian reward, dan perencanaan karir.

KESIMPULAN

Dari sejumlah penelitian, ditemukan bahawa mayoritas penelitian terdahulu yang dilakukan menunjukkan adanya pengaruh antara *HR Capability* dengan kinerja organisasi, yang diukur dari dimensi yang sifatnya operasional (manajemen pengelolaan karyawan berbasis fungsi), pengukuran yang sifatnya strategis dan disesuaikan dengan konteks bisnis organisasi itu. Dari pelaksanaan fungsi HR terdapat minimal 4 (empat) fungsi penting dari dimensi *HR Capability* yang mendukung pencapaian tujuan

organisasi, yaitu: kemampuan untuk merekrut dan mempertahankan talent, kemampuan untuk mengembangkan kompetensi karyawan, kemampuan untuk memberdayakan potensi karyawan, serta kemampuan untuk melakukan inovasi dan adaptatif pada perubahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Breznik, L. (2014). DEPLOYING HUMAN RESOURCE CAPABILITY FOR SUSTAINABLE PERFORMANCE: A DYNAMIC CAPABILITIES FRAMEWORK. *Human Capital Without Border: Management, Knowledge and Learning for Quality of Life*, 561–570.
- Chuang, H. M., Liu, M. J., & Chen, Y. S. (2015a). The Effects of Human Resource Capability and Internal Customer Satisfaction on Organizational Effectiveness. *International Journal of Distributed Sensor Networks*, 2015. <https://doi.org/10.1155/2015/835194>
- Chuang, H. M., Liu, M. J., & Chen, Y. S. (2015b). The Effects of Human Resource Capability and Internal Customer Satisfaction on Organizational Effectiveness. *International Journal of Distributed Sensor Networks*, 2015, 1–8. <https://doi.org/10.1155/2015/835194>
- Daniel, J., & Ndumbaro, F. (2023). An assessment of human resource capabilities in supporting digital records preservation: a case of RAMD and RITA, Tanzania. *Records Management Journal*, 33(1), 1–19. <https://doi.org/10.1108/RMJ-02-2021-0003>
- Esthi, R. B., Setiawan, I., & Nobertus, C. I. (2023). Knowledge Sharing-Based HR Capability Development to Achieve Sustainable Development Goals. *Deal: International Journal of Economics and Business*, 01(01), 16–23. <https://jurnal.pelitabangsa.ac.id/index.php/deal>
- Khandekar, A., & Sharma, A. (2005). Managing human resource capabilities for sustainable competitive advantage: An empirical analysis from Indian global organisations. *Education and Training*, 47(8–9), 628–639. <https://doi.org/10.1108/00400910510633161>
- Khatri, N., Gupta, V., & Varma, A. (2017). The Relationship Between HR Capabilities and Quality of Patient Care: The Mediating Role of Proactive Work Behaviors. *Human Resource Management*, 56(4), 673–691. <https://doi.org/10.1002/hrm.21794>
- Khdair, W. A. (2024). The Mediating Role Of Human Resource Capabilities In The Relationship Between Human Resource Strategies And Organizational Performance: An Evidence From Iraq Higher Education Institutions. *Educational Administration: Theory And Practice*, 2024(4), 52–63. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i4.1402>
- Kuntadi, L., & Puspasari, L. (2023). Budget Absorption's Effectiveness: Budget Implementation Commitment, Human Resource Capabilities, and Budget Planning Accuracy. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 11(1), 81–88. <https://doi.org/10.29103/jak.v11i1.9736>
- Li, Y. Y., Chen, P. H., Chew, D. A. S., & Teo, C. C. (2014). Exploration of critical resources and capabilities of design firms for delivering green building projects: Empirical studies in Singapore. *Habitat International*, 41, 229–235. <https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2013.08.008>

-
- Lin, C., & Hsu, M. L. (2010). Holistic decision system for human resource capability identification. *Industrial Management and Data Systems*, 110(2), 230–248. <https://doi.org/10.1108/02635571011020322>
- Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2006). Developing capacity for change. *Journal of Change Management*, 6(2), 217–231. <https://doi.org/10.1080/14697010600693731>
- Muadzah, S., & Suryanto, S. (2024). Organizational Culture and Resilience: Systematic Literature Review. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 8(2), 1426-1440. <https://doi.org/10.31955/mea.v8i2.4175>
- Muthigah, F. W., Kiragu, D., & Sang, A. (2022). Effect of human resource capabilities on customer relationship management in private hospitals in Kenya. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy (2687-2293)*, 4(1), 42–48. <https://doi.org/10.36096/ijbes.v4i1.308>
- Numan, A. H., & Hilman, H. (2017). Strategic Effect of Human Resource Capability and Production Planning System on Performance of Indonesian Strategic Effect of Human Resource Capability and Production Planning System on Performance of Indonesian Small Medium Industries (SMEs). *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 15(20), 485–497. <http://www.serialsjournal.com>
- Park, H. J., Gardner, T. M., & Wright, P. M. (2004). HR practices or HR capabilities: which matters? Insights from Asia Pacific region. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(3), 260–273.
- Roine Leiringer, & Sujuan Zhang. (2021). Organisational capabilities and project organising research. *International Journal of Project Management*, 1–15.
- Saeed, G., Ellahi, A., Bakhsh, K., Ullah, M., & Shaheen, I. (2022). Effect of Human Resource Capabilities, Supply Chain Coordination, and Responsiveness on Supply Chain Resilience. In *Indian Journal of Economics and Business* (Vol. 21, Issue 1). Copyright@ Ashwin Anokha Publications & Distributions. <http://www.ashwinanokha.com/IJEB.php>
- Sánchez-Medina, P. S. (2020). Organizational capability for change and performance in artisanal businesses in Mexico. *Journal of Organizational Change Management*, 33(2), 415–431. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2018-0157>
- Supriharyanti, E., & Sukoco, B. M. (2023). Organizational change capability: a systematic review and future research directions. In *Management Research Review* (Vol. 46, Issue 1, pp. 46–81). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2021-0039>
- Taneo, S. Y. M., Noya, S., Setiyati, E. A., & Melany. (2022). Improving the human resource capability of food SMEs managers through training: Preliminary research. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 11(9), 90–96. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i9.2163>
- Wadji, M. F., Widiyanti, M., Desmintari, & Wahyuni, P. (2020). Effect of Human Resource Capability and Technology on Organizational performance: Moderating role of Organizational Culture. *Talent Development & Excellence*, 12(1), 2166–2181. <http://www.iratde.com>
- Wijaya, R., Yadewani, D., & Kurniati Karim. (2022). The Effect of Human Resource Skills and Capabilities on SMEs Performance. *International Journal of Islamic Business and Management Review*, 2(1), 59–68. <https://doi.org/10.54099/ijibmr.v2i1.128>
-

Zairil, Djameluddin, S., Elmi, F., & Sutawidjaya, A. H. (2022). New Model of Human Resource Capabilities Development in Hospitality Industry. *Quality - Access to Success*, 23(189), 118–127. <https://doi.org/10.47750/QAS/23.189.14>