


Penerapan MSDM Strategis Dalam Upaya Meningkatkan Kemampuan Organisasi dalam menyongsong Revolusi 4.0

Denok Sunarsi



Universitas Pamulang
Korespondensi: 
denoksunarsi@unpam.ac.id

Artikel ini tersedia dalam:
<http://journal.stiemb.ac.id/index.php/mea>

DOI:10.31955/mea.vol3.iss1.pp221-233

Vol. 3 No. 1 Januari-April 2019

e-ISSN: 2621-5306
p-ISSN: 2541-5255

How to Cite:

Sunarsi, D., (2019). Penerapan MSDM Strategis Dalam Upaya Meningkatkan Kemampuan Organisasi dalam menyongsong Revolusi 4.0. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 3(1), 221-233.
<https://doi.org/10.31955/mea.vol3.iss1.pp.221-233>

Copyright (c) 2019 Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ABSTRAK: Sebuah organisasi atau perusahaan yang tangguh dapat bertahan dalam segala bentuk tantangan perubahan dan tantangan zaman. Melalui penelitian ini kami memperkenalkan penerapan manajemen sumber daya manusia (MSDM) Strategis untuk pengembangan kapasitas ketangguhan organisasi atau perusahaan melalui pengembangan kompetensi karyawan sehingga ketika dihadapkan pada suatu kondisi guncangan yang parah organisasi mampu merespon dengan baik. Dalam hal ini kami mulai meninjau tiga elemen penting dalam pengembangan ketangguhan oraganisasi yang meliputi kemampuan kognitif, karakteristik pelaku dan kondisi kontekstual. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan menggunakan metode deskriptif untuk menjelaskan bagaimana kebijakan SDM dan praktek dalam sistem manajemen sumber daya manusia strategis dapat di pengaruhi sikap dan perilaku sehingga individu yang saat ini kontribusi individu dikumpulkan di tingkat organisasi melalui proses berinteraksi ganda dan tarik - seleksi - gesekan, organisasi lebih cenderung memiliki kapasitas ketahanan.

Kata kunci: MSDM Strategis, Organisasi, Ketahanan

PENDAHULUAN

Di era Revolusi Industri 4.0 seperti sekarang ini perusahaan saling berlomba memberikan hasil yang terbaik buat konsumen mereka. Dengan kondisi yang ada perusahaan-perusahaan tersebut dengan semakin ketat saling menunjukkan

keunggulan-keunggulan kompetitif mereka agar tidak kalah bersaing dengan perusahaan yang sejenis (Fonna, 2019). Semakin ketatnya persaingan maka semakin banyak pula perusahaan menjadikan sumber daya manusianya sebagai faktor utama dalam mempengaruhi kemajuan perusahaannya. Dengan sumber daya manusia yang melimpah seperti sekarang ini maka organisasi harus bisa berpikir bagaimana bisa memnafaatkannya secara optimal. Dengan tingkat persaingan seperti sekarang ini membuat perusahaan akan membuat komitmen organisasi dengan para karyawan demi meningkatkan kualitas, kapasitas dan produk yang dapat memuaskan konsumen (Prasetyo & Trisyanti, 2018).

Untuk menjawab peran strategis dari manajemen sumber daya manusia (MSDM), perlu disebutkan apa yang dimaksud dengan MSDM? Sebagai tanggapan, dapat dikatakan bahwa MSDM adalah seperangkat pendekatan strategis dan konsisten untuk pengelolaan aset organisasi yang paling berharga. Dimana manusia dianggap sebagai tulang punggung sebuah organisasi yang secara kolektif berkontribusi untuk pencapaian kinerja organisasinya (Sunarsi, 2018). Selama tahun 1980-an intensifikasi konsep MSDM mulai mendapatkan arti pentingnya untuk menghubungkan hubungan interpersonal antara manajemen

orang dan kinerja mereka. Sementara itu, strategi MSDM telah mengembangkan perannya yang signifikan di era ilmu manajemen seiring dengan periode tantangan pembangunan masyarakat yang memberdayakan untuk mencapai dan mempromosikan keunggulan manajerialnya di dunia bisnis (Burma, 2014). Menurut Dessler dalam Zulkarnaen, W., dan Sofyan, Y. (2018:183): “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah kebijakan dan praktik yang terlibat dalam menjalankan aspek “ orang ” atau sumber daya manusia dari suatu posisi manajemen, termasuk perekrutan, penyingkiran, pelatihan, pemberian penghargaan, dan penilaian”. Menurut Price (2004), persepsi tentang MSDM hanyalah gambaran dari tiga elemen utama yaitu manusia, sumber daya, dan manajemen yang tidak cukup menegaskan klarifikasi. Istilah 'manusia' menunjukkan bahwa itu ada hubungannya dengan orang-orang meskipun manajemen menunjukkan domain profesi dan organisasi. Singkatnya, kata "sumber daya" adalah gagasan yang sangat samar sehingga banyak orang menghadapi kesulitan untuk memahaminya (Sunarsi, 2018).

Mengenai hal ini, Loshali dan Krishnan (2013), menunjukkan bahwa organisasi, yang menentukan signifikansi SDM dan pendekatan bisnis strategis mereka lebih menguntungkan

dibandingkan dengan yang lain. Oleh karena itu, organisasi perlu mempertimbangkan strategi SDM mereka untuk meningkatkan keuntungan organisasi dan menyampaikan strategi bisnisnya di seluruh organisasi yang dapat mempengaruhi bisnis. Untuk mencapai kinerja dan keselarasan organisasi, manajer SDM perlu mencurahkan waktu yang cukup untuk memahami strategi bisnis, pesaing, teknologi, dan pelanggan dengan tujuan membantu perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif mereka melalui praktik SDM; untuk merancang serangkaian praktik dan aktivitas SDM yang direncanakan yang dapat menciptakan ikatan satu sama lain dan terhubung dengan kebutuhan bisnis (Wolfe, 1995).

Lingkungan yang tidak stabil sering menciptakan tantangan dan bahkan pasar yang relatif stabil mengalami goncangan sesekali atau mengalami perubahan revolusioner berkala. Seringkali peristiwa ini dipandang negatif seperti yang dijelaskan Hutter (2013), organisasi yang tangguh mampu mempertahankan penyesuaian positif dalam kondisi yang menantang. Perusahaan yang tangguh sebenarnya berkembang dan menjadi lebih baik karena menghadapi dan mengatasi tantangan yang serius (Sunarsi, 2017). Mirip dengan upaya perusahaan untuk mendorong strategis fleksibilitas

(yaitu, kemampuan untuk mengubah arah dalam waktu singkat dengan biaya rendah), upaya untuk membangun kapasitas untuk ketahanan anggapan bahwa perubahan dan kejutan bisa menjadi sumber peluang serta tanda-tanda potensial ancaman, tetapi untuk memanfaatkan peluang ini sering membutuhkan transformasi organisasi.

Literatur menawarkan dua perspektif berbeda tentang apa arti ketahanan organisasi. Beberapa orang melihat ketahanan organisasi hanya sebagai kemampuan untuk pulih dari situasi yang tidak terduga, stres, merugikan dan untuk melanjutkan dari situasi yang mereka tinggalkan (Avey dkk, 2008; Kuntur & Iseri-Say, 2012). Ketika ketahanan organisasi dipandang sebagai bangkit kembali, penekanannya umumnya pada strategi penanggulangan dan kemampuan cepat untuk melanjutkan tingkat kinerja yang diharapkan. Perspektif tentang ketahanan organisasi ini berorientasi pada *rebound* dan sering dikaitkan dengan sifat tahan banting (yaitu, kemampuan untuk bereaksi terhadap peristiwa stres dengan interpretasi dan tindakan adaptif (Hull dkk, 1987).

Perspektif kedua dari ketahanan organisasi melihat melampaui restorasi untuk memasukkan pengembangan kemampuan baru dan kemampuan yang diperluas untuk mengimbangi dan bahkan menciptakan peluang baru (Bhamra, 2011;

Ovan, 2015). . Dalam pandangan kedua ini, ketahanan organisasi dipandang berkembang karena kemampuan untuk memanfaatkan tantangan dan perubahan yang tidak terduga. Perspektif kedua ini melampaui kembali ke tolok ukur yang ditetapkan untuk melihat ketahanan organisasi sebagai faktor penting yang memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan sumber daya dan kemampuan tidak hanya untuk menyelesaikan dilema saat ini tetapi untuk mengeksplorasi peluang dan membangun masa depan yang sukses. Akibatnya, ketahanan organisasi terkait dengan kompetisi yang dinamis, dan kemampuan untuk menyerap kompleksitas dan muncul dari situasi menantang kuat dan dengan repertoar yang lebih besar dari tindakan untuk menarik dari dari yang tersedia sebelum peristiwa yang mengganggu. Makalah ini mengadopsi yang kedua, pandangan transformasional dari ketahanan organisasi.

Dalam makalah ini kami menjelaskan bagaimana organisasi dapat mengembangkan kapasitas untuk ketahanan, mengapa kapasitas ini memungkinkan organisasi untuk lebih menyadari keuntungan yang mengubah peluang hadir, dan kami menyoroti peran penting yang dimainkan manajemen sumber daya manusia strategis di kedua

berkembang dan menggunakan kapasitas organisasi untuk ketahanan.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan metode kualitatif. Dengan metode kualitatif ini, peneliti berusaha mengungkap esensi universal dari fenomena yang dialami secara pribadi oleh sekelompok individu secara mendalam (Cresswell & Cresswell, 2017; Moleong, 2017). Pengumpulan data dilakukan dengan beberapa teknik, antara lain teknik observasi, diskusi kelompok terfokus, dan studi dokumentasi. Analisis data dilakukan melalui tiga proses analisis, yaitu pengkodean, penggabungan kode-kode yang muncul menjadi tema, verifikasi tema melalui teori dan wawancara tindak lanjut, serta penarikan kesimpulan (Creswell, 2010).

HASIL DAN DISKUSI

Hubungan antara ketahanan individu dan organisasi merupakan interaksi yang khas antara sistem dan subsistem. Kemampuan tingkat organisasi bukan hanya gabungan dari kemampuan individu (Ketchen & Hult, 2007) . Baik tindakan individu dan materi efek interaksi (Ployhart dkk, 2006). Jejaring sosial yang kompleks di mana ia diberlakukan mengubah baik pengembangan maupun realisasi kapasitas organisasi untuk

ketahanan dengan cara yang penting. Oleh karena itu, sementara kita mengarahkan perhatian kita untuk mengembangkan *KSAOs (Knowledge, Skills, Abilities and Others)* terkait ketahanan antara karyawan dengan perusahaan ini, fokus utama kami adalah pada bagaimana individu kolektif memungkinkan organisasi untuk menjadi tangguh.

Karya Zhang & Liu (2012) yang menunjukkan bahwa kapasitas perusahaan untuk mengembangkan ketahanan berasal dari satu set tertentu kemampuan organisasi, rutinitas, praktek, dan proses di mana sebuah perusahaan mengarahkan dirinya sendiri, bertindak untuk bergerak maju, dan menciptakan lingkungan keragaman dan integrasi yang dapat disesuaikan. Zhang dan Liu berpendapat bahwa kapasitas ketahanan dikembangkan dari perpaduan unik dari kemampuan dan rutinitas kognitif, perilaku, dan kontekstual tingkat organisasi. Dalam tulisan ini, kami berpendapat bahwa kemampuan organisasi dan rutinitas, pada gilirannya, berasal dari kombinasi pengetahuan individu tingkat, keterampilan, kemampuan dan atribut lainnya (*KSAOs*) yang sistematis dikembangkan dan diintegrasikan melalui sistem manajemen sumber daya manusia perusahaan.

Sejumlah faktor kognitif berkontribusi pada penciptaan ketahanan organisasi. Perusahaan dapat

menumbuhkan positif, orientasi konseptual konstruktif melalui rasa yang kuat tujuan, nilai-nilai inti, visi asli, dan sengaja menggunakan bahasa. Nilai-nilai inti yang kuat ditambah dengan rasa tujuan dan identitas mendorong organisasi untuk membongkar kondisi dengan cara yang memungkinkan penyelesaian masalah dan tindakan daripada dengan cara yang mengarah pada kekakuan ancaman atau peningkatan komitmen yang tidak berfungsi (Borecki dkk, 2014).

Pola pikir bersama yang memungkinkan perusahaan untuk bergerak maju dengan fleksibilitas sering merupakan campuran rumit keahlian, oportunisme, kreativitas, dan ketegasan meskipun ketidakpastian. Jika perusahaan terlalu terikat oleh jawaban konvensional atau preseden, maka akan sulit membayangkan jalan baru yang berani. Jika perusahaan mengabaikan kendala nyata tersebut akan menciptakan solusi tidak layak. Fondasi kognitif untuk ketahanan membutuhkan pemahaman yang kuat tentang realitas dan keinginan tanpa henti untuk mempertanyakan asumsi fundamental. Selain itu, kewaspadaan, atau kesadaran bahwa petunjuk organisasi untuk terus mempertimbangkan harapan dan perspektif pada fungsi saat ini memungkinkan perusahaan untuk lebih cekatan mengelola kompleksitas lingkungan (Brumback, 2009). Ketahanan

organisasi bergantung pada kemampuan untuk membuat konsep solusi yang baru dan tepat (Labola, 2019).

Sumber daya yang dipelajari, kecerdikan, dan bricolage (penggunaan material yang imajinatif untuk tujuan yang sebelumnya tidak disengaja) adalah semua sifat dan karakteristik terkait yang memungkinkan individu dan organisasi untuk terlibat dalam kreativitas disiplin yang diperlukan untuk merancang respons yang tidak konvensional, namun kuat, terhadap tantangan yang belum pernah terjadi sebelumnya. Perilaku ini menggabungkan orisinalitas dan inisiatif untuk memanfaatkan situasi langsung. Keterampilan dan kompetensi yang mengarah pada sumber daya yang dipelajari meningkat dengan pengalaman dan praktik (Lubis, 2015).

Faktor perilaku yang mendukung ketahanan menerjemahkan pikiran dan persepsi diidentifikasi sebagai elemen penting kognitif ke dalam tindakan nyata dan tanggapan dan mengarah ke dua hasil penting. Pertama, kombinasi dari akal yang dipelajari dan tindakan yang berlawanan dengan intuisi menghasilkan inventaris yang kompleks dan bervariasi dari tindakan strategis potensial yang dapat diambil dalam situasi yang muncul. Kecerdasan dan kelincahan bergabung untuk menciptakan reservoir pilihan yang memperluas jangkauan kemungkinan

perilaku masa depan (Ketchen dkk, 2004). Kedua, kombinasi dari kebiasaan yang berguna dan kesiapan perilaku menciptakan sebuah fondasi rutinitas ahli yang terlatih dan terbiasa yang memastikan respons awal dan intuitif organisasi terhadap situasi apa pun akan menciptakan pilihan, bukan kendala.

Kondisi kontekstual yang mendukung ketahanan bergantung pada hubungan di dalam dan di luar organisasi untuk memfasilitasi tanggapan yang efektif terhadap kompleksitas lingkungan. Empat kondisi kontekstual yang penting meliputi: keamanan psikologis, modal sosial yang dalam, kekuasaan dan akuntabilitas yang tersebar, dan jaringan sumber daya yang luas. Jika digabungkan, faktor-faktor ini mendorong koneksi antarpribadi dan jalur pasokan sumber daya yang mengarah pada kemampuan untuk bertindak cepat dalam kondisi yang muncul yang tidak pasti dan mengejutkan (Borecki dkk, 2014).

Jenis kondisi kontekstual ini menyediakan platform operasional dari mana perilaku dan sikap tangguh dikembangkan. Jelas, karena banyak dari hubungan ini melintasi batas-batas organisasi, mereka tidak dapat sepenuhnya dikendalikan oleh tindakan organisasi. Namun, seperti literatur yang berkembang tentang modal sosial menjelaskan, organisasi dapat merancang struktur, proses, dan pola interaksi yang

membentuk evolusi hubungan ini. Sementara spesifik kontekstual kondisi tidak efisien untuk membuat kapasitas untuk ketahanan, mereka adalah bahan terpisahkan memungkinkan jenis perilaku dan model mental yang menyebabkan ketahanan. Selain itu, kondisi kontekstual menyediakan media yang diperlukan untuk menghasilkan dua dimensi ketahanan organisasi lainnya. Tanpa saluran hubungan, proses, dan aset tak berwujud yang membentuk fondasi kontekstual, akan ada beberapa cara untuk mensintesis kognisi dan perilaku yang tangguh ke dalam kapabilitas seluruh perusahaan (Permadi, 2002; Rupidara, 2008)

Kapasitas perusahaan untuk mengembangkan ketahanan organisasi dicapai melalui strategis pengelolaan sumber daya manusia untuk menciptakan kompetensi individu antara karyawan inti, yang bila digabungkan pada tingkat organisasi, memungkinkan bagi organisasi untuk secara efektif menyerap ketidakpastian, mengembangkan situasi-spesifik menanggapi ancaman, dan akhirnya terlibat dalam aktivitas transformatif sehingga mereka dapat memanfaatkan kejutan yang mengganggu yang berpotensi mengancam kelangsungan hidup mereka.

Sistem SDM membuat pesan yang dikirim ke karyawan dan memberi sinyal apa yang diharapkan dari mereka,

bagaimana mereka harus berinteraksi satu sama lain, apa yang harus mereka fokuskan, apa yang tidak boleh mereka fokuskan, apa yang dihargai, dll (Pereira & Gomes, 2012) . Sinyal-sinyal ini dapat bervariasi dalam hal kekhasan, konsistensi, dan seberapa luas persetujuannya. Sistem SDM yang kuat adalah sistem di mana pesan yang dimaksudkan oleh pemimpin organisasi dipahami dan diinterpretasikan dengan benar oleh karyawan, dan yang memandu perilaku individu mereka yang digabungkan untuk menciptakan kapabilitas organisasi. Sistem SDM yang lemah adalah sistem di mana pesan yang dimaksudkan oleh para pemimpin organisasi sedemikian rupa sehingga ada variasi yang luas dalam bagaimana mereka diinterpretasikan dan ditindaklanjuti (Dalal & Meyer, 2012).

SDM dapat berkontribusi untuk mengembangkan kapabilitas dengan berbagai cara. Misalnya, mempromosikan teknik pemecahan masalah yang mengandalkan pengulangan yang sering berfungsi sebagai katalisator untuk ide-ide baru dan meningkatkan peluang sukses hanya karena ada lebih banyak pilihan yang tersedia untuk dipertimbangkan. Harapan kinerja yang menekankan inisiatif, kreativitas, analisis konsekuensi urutan kedua, pengambilan risiko yang diperhitungkan, dan belajar dari kesalahan mendorong karyawan untuk

bertindak dan berinteraksi dengan cara yang mengembangkan kapasitas untuk ketahanan. Kontribusi karyawan jenis ini menyebabkan keuntungan waktu yang memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkan peluang respon cepat. Selain itu, SDM dapat mengembangkan kontribusi karyawan tersebut dengan memberikan pelatihan dan desain kerja yang memungkinkan karyawan mengembangkan repertoar tindakan pribadi dan kolektif yang bervariasi dan tidak konvensional. Penelitian telah menunjukkan bahwa perusahaan dapat meningkatkan kelincahan berlawanan mereka dengan membuat lebih banyak bergerak kompetitif (tindakan kecenderungan), secara rutin melakukan tindakan yang menggabungkan berbagai jenis kegiatan (kompleksitas tindakan), bertindak lebih cepat (kecepatan eksekusi tindakan), dan mengambil tindakan yang dipicu oleh waktu daripada yang dipicu oleh peristiwa (Lynn dkk, 1999). Namun, pada saat yang sama, beberapa perilaku penting bergantung pada kontribusi karyawan yang tertanam dalam rutinitas yang kuat. Praktik SDM yang memberikan praktik kepada karyawan dalam menyandingkan kebutuhan akan inventif dengan kebutuhan akan stabilitas yang andal sangat penting untuk dirancang.

Kontribusi karyawan yang menciptakan kondisi kontekstual yang matang untuk ketahanan berfokus pada tindakan dan interaksi karyawan yang memperkaya jaringan sosial dan sumber daya di dalam dan di luar organisasi. Spesifik kontribusi karyawan yang diinginkan meliputi:(a) mengembangkan koneksi antarpribadi dan jalur pasokan sumber daya yang mengarah pada kemampuan untuk bertindak cepat, (b) berbagi informasi dan pengetahuan secara luas, dan (c) berbagi pengambilan keputusan secara luas. Praktik SDM yang membentuk dimensi struktural, relasional, dan kognitif yang efektif dari modal sosial (Lynn dkk, 1999) dan mendorong baik ikatan yang kuat maupun yang lemah memberikan dasar untuk kontribusi karyawan yang menciptakan kondisi mempromosikan ketahanan.

Kapasitas ketahanan terkait dengan banyak kompetensi yang mendukung dinamika persaingan yang efektif. Dimensi dari kapasitas organisasi untuk ketahanan (kognitif, perilaku, dan kontekstual) bekerja baik secara mandiri dan interaktif untuk mendukung pengembangan berbagai jenis kemampuan organisasi dan untuk mempromosikan respon yang efektif terhadap perubahan lingkungan. Akibatnya, praktek MSDM dan kebijakan yang mempromosikan dan memelihara kapasitas

ini telah menambahkan keuntungan melalui kontribusi mereka untuk mencapai dan meningkatkan kemampuan strategis penting lainnya.

Mirip dengan cara yang daya serap mendasari sebuah kemampuan perusahaan untuk menghargai, mengubah, dan mengeksplorasi pengetahuan baru untuk tujuan strategis, kapasitas untuk ketahanan mendasari kemampuan perusahaan untuk mengambil tindakan efektif dan menambah sebuah sumber daya perusahaan. Selain itu, kapasitas ini menangkap sebuah konseptual komponen diagnostik dan interpretasi penting yang memungkinkan perusahaan untuk secara akurat menentukan jenis yang paling tepat dari pendekatan strategis untuk menggunakan mengingat situasi saat ini. Sebuah kapasitas untuk ketahanan merangsang perusahaan untuk mengembangkan repertoar beragam rutinitas dan sumber daya. Varietas ini menciptakan sebuah aturan dari langkah strategis yang berbeda yang memungkinkan perusahaan untuk memilih di antara cara-cara alternatif untuk merespon perubahan lingkungan dan kondisi persaingan (Todorova & Durisin, 2007).

Ketika kapasitas ketahanan diubah menjadi tindakan dalam organisasi, itu bisa menjadi kemampuan organisasi. Kemampuan mungkin

didefinisikan sebagai kumpulan rutin organisasi yang memungkinkan organisasi untuk merespon situasi secara efektif. Dalam kasus ketahanan organisasi, ini berarti kumpulan rutinitas yang tidak hanya memungkinkan organisasi bangkit kembali dari kesulitan dan rintangan, tetapi juga menciptakan peluang baru dan bergerak melampaui titik ekuilibrium sebelumnya.

Sebuah kapasitas untuk ketahanan memungkinkan perusahaan untuk mengambil tindakan yang tepat dan mengalami transformasi dalam menanggapi peristiwa tak terduga yang berpotensi mengancam eksistensi yang terus menerus. Di pasar yang ditandai dengan guncangan tiba-tiba, kapasitas ketahanan mungkin diperlukan untuk bertahan hidup. Kapasitas yang kuat untuk ketahanan menciptakan sistem panduan internal yang berguna untuk analisis organisasi dan pengambilan keputusan. Hasil dari faktor-faktor kognitif yang mempromosikan ketahanan memungkinkan perusahaan untuk lebih akurat mendiagnosa kondisi lingkungan dan untuk memilih postur strategis yang paling efektif. Hal ini dapat membantu perusahaan memutuskan apakah akan membangun pada sumber arus dari keuntungan atau membuat yang berbeda secara fundamental. Elemen perilaku yang mendukung ketahanan memastikan

bahwa perusahaan mengambil tindakan yang diperlukan untuk mengubah potensi kompetitif dalam strategi direalisasikan. Selain itu, kebiasaan yang berguna dan kesiapan perilaku sering kali menghasilkan aturan sederhana untuk memandu pilihan organisasi dalam kondisi yang bergejolak. Aturan sederhana memberikan pedoman efektif untuk memanfaatkan sumber daya baru yang dihasilkan oleh kapabilitas dinamis. Terakhir, kondisi kontekstual yang mendukung ketahanan menawarkan lahan subur untuk menggunakan kapabilitas strategis untuk keuntungan terbaik.

Implikasi dari hubungan sinergis di antara dimensi-dimensi yang berkontribusi pada ketahanan organisasi menunjukkan bahwa banyak dari elemen modal manusia yang dibutuhkan memiliki potensi untuk membantu meningkatkan kapabilitas strategis lainnya juga. Namun, itu adalah tertentu sistem SDM Konfigurasi yang diusulkan di sini bahwa kami berpendapat mengarah ke kapasitas untuk ketahanan organisasi. Selain itu, penting untuk disadari bahwa sementara modal manusia, seperti banyak aset lainnya, dapat diterapkan untuk berbagai tujuan; Peluang tidak berarti akan terwujud. Misalnya, rutinitas pemecahan masalah yang kreatif, tujuan yang jelas, modal intelektual dan sosial yang tinggi, dan kecenderungan

untuk berulang, pembelajaran putaran ganda yang merupakan elemen yang berkontribusi pada kapasitas untuk ketahanan juga dapat berkontribusi untuk mengembangkan strategi perubahan organisasi dan mempromosikan kemampuan dinamis.

Kebiasaan yang berguna seperti dialog terus menerus dan kepercayaan bahwa hasil dari modal sosial dalam menyediakan bahan baku untuk membangun makna dan membuat pilihan sulit dalam situasi ambigu. Namun, dibutuhkan niat yang disengaja untuk memastikan bahwa hasil tertentu terwujud. Kami berpendapat bahwa itu adalah bundel komprehensif kontribusi karyawan yang diinginkan, prinsip SDM dan kebijakan SDM yang memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan kapasitas untuk ketahanan. Apakah perusahaan menganggap kebutuhan saat ini untuk kapasitas ketahanan menjadi sangat tinggi atau relatif sederhana, itu adalah keuntungan resmi mengakui bahwa investasi yang dilakukan untuk mengembangkan kapasitas ini dapat menghasilkan keuntungan yang tinggi. Setelah gabungan keterampilan, sumber daya, dan kompetensi tersedia, perusahaan dapat memilih sejumlah aplikasi berbeda yang memungkinkannya memanfaatkan

investasi SDM dengan cara yang sangat produktif.

Kapasitas ketahanan dapat dikembangkan dan dikelola. Ini berarti bahwa para profesional SDM dapat membantu perusahaan mereka efektif menganalisis dan merespon kondisi lingkungan dengan berkomunikasi tujuan organisasi yang kuat dan jelas untuk mendorong pengambilan keputusan dan tindakan yang konsisten dengan nilai-nilai inti perusahaan. Selain itu, manajer SDM harus memastikan perusahaan mengembangkan kapasitas untuk tujuan berhasil dalam bersaing. Misalnya, karyawan perlu belajar bagaimana menggabungkan rutinitas perilaku akal dan kreativitas sambil juga mengidentifikasi dan memelihara kebiasaan yang berguna. Profesional SDM berkontribusi dengan mendirikan pengaturan yang kondusif untuk intra dan hubungan antar organisasi. Bersama-sama, hubungan organisasi ini membuka akses ke keterampilan, sumber daya, dan kompetensi yang berguna untuk analisis yang lebih baik dan keragaman yang lebih besar dalam respons perilaku terhadap kondisi yang tidak pasti dan mengejutkan.

KESIMPULAN

Perubahan adalah fitur yang tak terhindarkan dalam kehidupan organisasi. Terkadang perubahan diamanatkan oleh

agen eksternal yang kuat. Terkadang perubahan adalah konsekuensi alami dari saling ketergantungan dan interaksi. Terkadang perubahan adalah inisiatif strategis yang sengaja dirancang untuk meningkatkan keunggulan kompetitif. Terlepas dari pemicu kausal, organisasi harus mampu efisien dan efektif mengubah sumber daya mereka, kompetensi, dan model bisnis untuk melampaui memantul kembali dan bukannya berkembang dalam kondisi pergeseran. Ketahanan organisasi telah mendapat perhatian yang meningkat baik dalam literatur akademis dan pers manajemen populer dalam dekade terakhir belum spesifik antara sistem MSDM perusahaan dan kapasitasnya untuk ketahanan belum diperiksa. Makalah ini adalah langkah untuk mengisi celah tersebut dalam pemahaman kita dan kemampuan kita untuk mengelola ketahanan.

Sebuah kapasitas untuk ketahanan memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkan peristiwa yang memiliki potensi untuk menimbulkan konsekuensi yang merugikan serius. Sebuah kapasitas untuk ketahanan menyediakan dasar untuk membangun efisiensi keragaman menjadi repertoar strategis perusahaan untuk memungkinkan portofolio pilihan dan hasil dan pada saat yang sama menyediakan mekanisme

untuk membantu sebuah perusahaan memilih dengan bijak di antara alternatif yang tersedia. Keragaman ini ditambah dengan pilihan yang efektif adalah jalur yang didukung dengan baik menuju supremasi strategis.

DAFTAR PUSTAKA

- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The journal of applied behavioral science*, 44(1), 48-70.
- Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375-5393.
- Borekci, D., Rofcanin, Y., & Sahin, M. (2014). Effects of organizational culture and organizational resilience over subcontractor riskiness. *European business review*.
- Brumback, G. B. (2009). Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty. *Personnel Psychology*, 62(3), 646.
- Burma, Z. A. (2014). Human resource management and its importance for today's organizations. *International Journal of Education & Social Science*, 1(2), 85-94
- Dalal, R. S., & Meyer, R. D. (2012). The implications of situational strength for HRM. *The encyclopedia of human resource management*, 3, 298-306.
- Fonna, N. (2019). *Pengembangan Revolusi Industri 4.0 dalam Berbagai Bidang*. GUEPEDIA.
- Hull, J. G., Van Treuren, R. R., & Virnelli, S. (1987). Hardiness and health: A critique and alternative approach. *Journal of personality and social psychology*, 53(3), 518.
- Hutter, G. (2013). Organizing social resilience in the context of natural hazards: a research note. *Natural hazards*, 67(1), 47-60.
- Kantur, D., & Iseri-Say, A. (2012). Organizational resilience: A conceptual integrative framework. *Journal of management and organization*, 18(6), 762.
- Ketchen Jr, D. J., & Hult, G. T. M. (2007). Toward greater integration of insights from organization theory and supply chain management. *Journal of Operations Management*, 25(2), 455-458.
- Ketchen Jr, D. J., Snow, C. C., & Hoover, V. L. (2004). Research on competitive dynamics: Recent accomplishments and future challenges. *Journal of Management*, 30(6), 779-804.
- Labola, Y. A. (2019). Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi, Bakat dan Ketahanan dalam Organisasi. *JURNAL MANAJEMEN & KEWIRAUSAHAAN*, 7(1), 28-35.
- Loshali, S., & Krishnan, V. R. (2013). Strategic human resource management and firm performance: Mediating role of transformational leadership. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 2(1), 9-19.
- Lubis, M. S. (2015). pengaruh iklim organisasi dan komitmen organisasi terhadap pembentukan organizational citizenship behavior (OCB) karyawan dalam rangka peningkatan kinerja. *Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 3(2), 75-84.
- Lubis, M. S. (2015). pengaruh iklim organisasi dan komitmen organisasi terhadap pembentukan organizational citizenship behavior (OCB) karyawan dalam rangka peningkatan kinerja. *Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 3(2), 75-84.

- Lynn, G. S., Maltz, A. C., Jurkat, P. M., & Hammer, M. D. (1999). New media in marketing redefine competitive advantage: a comparison of small and large firms. *Journal of Services Marketing*.
- Ovans, A. (2015). What resilience means, and why it matters. *Harvard Business Review*, 5.
- Pereira, C. M., & Gomes, J. F. (2012). The strength of human resource practices and transformational leadership: impact on organisational performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(20), 4301-4318.
- Permadi, D. C. (2002). *Analisis Pengaruh Modal Sosial Organisasi Dan Modal Intelektual Organisasi Terhadap Keunggulan Organisasi (Studi Kasus Di Pt. Polysindo Eka Perkasa Dan Pt. Multi Karsa Investama, Texmaco Group, Kaliwungu-Kendal)* (Doctoral dissertation, Program Pascasarjana Universitas Diponegoro).
- Ployhart, R. E., Weekley, J. A., & Baughman, K. (2006). The structure and function of human capital emergence: A multilevel examination of the attraction-selection-attrition model. *Academy of Management Journal*, 49(4), 661-677.
- Prasetyo, B., & Trisyanti, U. (2018). Revolusi Industri 4.0 dan Tantangan Perubahan Sosial. *IPTEK Journal of Proceedings Series*, (5), 22-27.
- Price, A. J. (2004). *Human resource management in a business context* (2nd ed.). London, UK: Thomson Learning.
- Rupidara, N. (2008, February). Modal intelektual dan strategi pengembangan organisasi dan sumber daya manusia. In *Dipresentasikan pada Forum Diskusi PSKTI Universitas Kristen Satya Wacana tanggal 21 Februari 2008*.
- Sunarsi, D. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pada Cabang Pembantu Bank DKI Pondok Labu-Jakarta Selatan. *JENIUS*, 1(2), 21.
- Sunarsi, D. (2018). Pengembangan Sumber Daya Manusia Strategik & Karakteristik Sistem Pendukungnya: Sebuah Tinjauan. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 2(3), 178-194.
- Sunarsi, D. (2018). Buku Ajar: Seminar Perencanaan Sumber Daya Manusia.
- Todorova, G., & Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. *Academy of management review*, 32(3), 774-786.
- Wolfe, R. A. (1995). Human resource management innovations: Determinants of their adoption and implementation. *Human Resource Management*, 34(2), 313-327.
- Zhang, R., & Liu, W. (2012). Organizational resilience perspective: Facilitating organizational adaptation analysis. In *International Conference on Economics Marketing and Management*, IACSIT Press, Singapore (pp. 55-59).
- Zulkarnaen, W. & Sofyan, Y.. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Keinginan Berpindah Karyawan PT. Delami Garmen Kota Bandung. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari dan Manajemen*, [S.l.], v. 2, n. 2, p. 183-192, sep. 2018. ISSN 2550-0791. Available at: <https://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/widyacipta/article/view/4118> >.