



**BRPKM**

Buletin Riset Psikologi dan Kesehatan Mental

<http://e-journal.unair.ac.id/BRPKM>

e-ISSN: 2776-1851



ARTIKEL PENELITIAN

## **Pengaruh *Strategic Human Resource Management* terhadap *Organizational Resilience***

ANNISA ABIDIN & HERISON P. PURBA\*

Fakultas Psikologi Universitas Airlangga

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *strategic human resource management* terhadap *organizational resilience*. Potret bisnis dan ekonomi yang terus berubah mendesak organisasi untuk menjadi resilien guna memastikan kelangsungan dan pertumbuhan bisnis. Meningkatnya tingkat ketidakpastian di lingkungan eksternal menjadikan resiliensi organisasi sebagai perhatian utama dalam literatur manajemen strategis sebagai konsep penting bagi organisasi. Data diperoleh dengan metode survei dan menggunakan instrumen *Strategic Human Resource Management 27 item* ( $\alpha = 0,900$ ) dan *Benchmark Resilience Scale (BRT-13) 13 item* ( $\alpha = 0,850$ ), Hasil analisis penelitian ini menunjukkan bahwa SHRM berpengaruh secara signifikan terhadap resiliensi organisasi ( $p < 0,001$ ). Analisis lebih lanjut juga menemukan adanya pengaruh variabel demografis yakni masa kerja dalam mempengaruhi *organizational resilience*.

**Kata kunci:** manajemen sumber daya manusia strategis, organisasi swasta, resiliensi organisasi.

### **ABSTRACT**

This study aims to determine the effect of strategic human resource management on organizational resilience in the context of private organizations. The changing landscape of business and the economy is urging organizations to be resilient to ensure business continuity and growth. The increasing level of uncertainty in the external environment makes organizational resilience a major concern in the strategic management literature as an important concept for organizations. Data obtained by survey method, using Strategic Human Resource Management instrument 27 items ( $\alpha=0.900$ ) and Benchmark Resilience Scale (BRT-13) 13 items ( $\alpha=0.850$ ). The results of the analysis of this study indicate that SHRM has a significant effect on organizational resilience ( $p < 0.001$ ). Further analysis also found the effect of demographic factors in influencing organizational resilience.

**Keywords:** organizational resilience, private organization, strategic human resource management

Buletin Penelitian Psikologi dan Kesehatan Mental (BRPKM), 2022, Vol. 2(1), 528-538

\*Alamat korespondensi: Fakultas Psikologi Universitas Airlangga, Kampus B Universitas Airlangga Jalan Airlangga 4-6 Surabaya 60286. Surel: [herison.purba@psikologi.unair.ac.id](mailto:herison.purba@psikologi.unair.ac.id)



Naskah ini merupakan naskah dengan akses terbuka dibawah ketentuan the Creative Common Attribution License (CC-BY-4.0) (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), sehingga penggunaan, distribusi, reproduksi dalam media apapun atas artikel ini tidak dibatasi, selama sumber aslinya disitir dengan baik.

## PENDAHULUAN

Organisasi adalah jaringan yang kompleks, terdiri dari sumber daya manusia, tempat, serta sumber daya lain yang rentan terhadap berbagai macam krisis (Ponomarov & Holcomb, 2009). Dewasa ini, organisasi dihadapkan pada peningkatan tekanan dari lingkungan eksternal karena keadaan bisnis yang berubah dengan cepat. Terjadi peningkatan mikro dan makro yang semakin ketat, seperti kecanggihan yang berkembang dengan pesat diikuti oleh situasi krisis, globalisasi, bencana, dan pandemi. Dampak dari pandemi COVID-19 yang baru-baru ini terjadi menyebabkan banyak bisnis mengalami kerugian. Tantangan utamanya adalah kekurangan tenaga kerja, tekanan keuangan pada organisasi, dan gangguan dalam manajemen *supply chain* pada proyek yang dapat memengaruhi perjanjian kontrak dalam proyek yang sangat penting bagi organisasi. Terdapat temuan survei bahwa pandemi tidak hanya memperluas jumlah risiko yang dihadapi bisnis swasta, tetapi juga membuat beberapa risiko lebih sulit diukur serta dikelola. Meskipun relatif mudah untuk menilai dan mengukur dampak *supply chain* yang diakibatkan oleh pandemi, beberapa risiko seperti perubahan preferensi pelanggan lebih sulit diukur dan dimitigasi sehingga mungkin memiliki dampak yang lebih besar pada kesuksesan perusahaan (Ritter & Peckett, 2020).

Karena dunia menghadapi sejumlah ketidakpastian, organisasi harus bersiap untuk kejadian yang tidak terduga. Dalam hal ini, organisasi harus memiliki beberapa karakteristik seperti fleksibilitas, proaktif, ketekunan, dan kemampuan dalam mengatasi masalah. Oleh karena itu, setiap organisasi perlu untuk mempertimbangkan konsep resiliensi dalam strategi organisasi mereka. Organisasi diharapkan untuk dapat resilien di berbagai situasi. Dalam istilah bisnis, organisasi diharapkan untuk berada di tingkat yang lebih tinggi ketika tekanan lingkungan meningkat, ancaman meningkat, dan ketidakpastian meningkat (Boin & Van Eeten, 2013). Ketidakpastian serta perubahan seharusnya dianggap sebagai kesempatan untuk menciptakan nilai yang lebih efektif di dalam sebuah lingkungan yang dinamis, bukan sebagai sumber timbulnya ketegangan dan perpecahan (Duchek, 2020).

*Organizational resilience* dapat didefinisikan sebagai kemampuan organisasi dalam memprediksi serta merespons gangguan mendadak yang disebabkan oleh risiko dan kejadian yang tidak terduga dengan tujuan menjaga kesuksesan bisnis (Duchek, 2020). Menurut Sutcliffe & Vogus (2003), organisasi yang resilien adalah organisasi yang dapat bertahan serta membuat penyesuaian positif ketika menghadapi kondisi yang menantang. Pemahaman yang lebih baik tentang peran manajemen SDM dalam tujuan strategis sangat penting. Perubahan yang cepat dan disruptif dalam hal teknologi, globalisasi, dan deregulasi, telah menyebabkan lingkungan menjadi hiperkompetitif (D'Aveni dkk., 2010).

Dalam keadaan pasar yang bergejolak dan terus berkembang, hanya organisasi yang fleksibel dan dinamis yang akan bertahan. Resiliensi telah menjadi perhatian yang tinggi baik bagi akademisi maupun praktisi. Dengan meningkatnya tingkat ketidakpastian di lingkungan eksternal, resiliensi juga mulai menjadi perhatian utama dalam literatur manajemen strategis sebagai konsep penting bagi organisasi untuk memastikan kesinambungan, keberlanjutan, dan kesuksesan di masa depan. (Lengnick-Hall dkk., 2011) menyatakan bahwa kapasitas perusahaan untuk mengembangkan resiliensi berasal dari satu set kemampuan organisasi tertentu seperti rutinitas, praktik, dan proses di mana sebuah perusahaan secara konseptual mengorientasikan dirinya, bertindak untuk bergerak maju, dan menciptakan aturan keragaman dan integrasi yang dapat disesuaikan.

Dalam organisasi manapun, karyawan atau SDM merupakan salah satu sumber daya yang terpenting. Saat ini, organisasi menghadapi situasi yang sangat kompetitif. Oleh karena itu, SDM memainkan peran utama dalam keberhasilan atau kegagalan rencana strategis bisnis. Peran manajer lini dalam kegiatan SDM telah menerima perhatian ilmiah yang meningkat dalam beberapa tahun terakhir. Praktik SHRM

yang utama mengacu pada tiga variabel yakni koherensi, integrasi strategi, dan devolusi aktivitas HRM kepada manajer lini. Budhwar (2000) telah mengidentifikasi fungsi utama dari praktik SHRM sebagai praktik integrasi HRM ke dalam strategi perusahaan dan pelimpahan tanggung jawab HRM kepada manajer lini. Manajer lini sering kali menjadi sumber pengalaman langsung karyawan dalam praktik SDM pada organisasi, tetapi peran penting mereka dalam proses penyampaian praktik sumber daya manusia (SDM) sering diabaikan (Kehoe & Han, 2020).

### *Organizational resilience*

Dalam penelitian ini *organizational resilience* diartikan sebagai kemampuan organisasi untuk merencanakan, menanggapi, dan pulih dari keadaan darurat dan krisis (Bell, 2002; Brand & Jax, 2007; Comfort, 1994). *Organizational resilience* juga dapat didefinisikan sebagai kemampuan organisasi dalam memprediksi serta merespons gangguan mendadak yang disebabkan oleh risiko dan kejadian yang tidak terduga dengan tujuan menjaga kesuksesan bisnis (Duchek, 2020). Menurut Sutcliffe & Vogus (2003), organisasi yang resilien adalah organisasi yang dapat bertahan serta membuat penyesuaian positif ketika menghadapi kondisi yang menantang. Pemahaman yang lebih baik tentang peran manajemen SDM dalam tujuan strategis sangat penting. Perubahan yang cepat dan disruptif dalam hal teknologi, globalisasi, dan deregulasi, telah menyebabkan lingkungan menjadi hiperkompetitif (D'Aveni dkk., 2010).

### *Strategic Human Resource Management*

*Strategic Human Resource Management* dalam penelitian ini merupakan kebijakan atau fungsi MSDM yang koheren dengan bidang fungsional lainnya dari organisasi, praktik integrasi HRM ke dalam strategi bisnis/perusahaan, dan devolusi HRM ke manajer lini (Sajeevanie dkk., 2020). Menurut Armstrong (2008) dalam bukunya, mendefinisikan *strategic human resource management* sebagai pendekatan yang mendefinisikan bagaimana tujuan organisasi akan dicapai melalui strategi SDM, kebijakan, serta praktik SDM yang terintegrasi (Armstrong, 2008), sedangkan menurut Boin & Van Eeten (2013) dan Dessler (2003) SHRM dapat didefinisikan sebagai manajemen sumber daya manusia yang dihubungkan dengan tujuan dan sasaran strategis dalam rangka meningkatkan kinerja bisnis dan mengembangkan budaya organisasi yang mendorong fleksibilitas dan inovasi.

Penelitian yang meneliti tentang *organizational resilience* dalam perspektif *Human Resource Management* (HRM) masih tergolong sedikit. Hal ini dikarenakan resiliensi organisasi merupakan variabel yang multidisipliner dan multidimensional atau mencakup beberapa disiplin ilmu (Boin & Van Eeten, 2013) sehingga penetapan fokus penelitian dalam *setting* resiliensi bukan hal yang mudah. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru mengenai resiliensi organisasi terutama jika dikaitkan dengan *strategic human resource management* dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

Kondisi krisis serta perubahan yang cepat dan disruptif dalam konteks bisnis dan organisasi inilah yang digunakan oleh penulis untuk menyoroti pengaruh *strategic human resource management* terhadap *organizational resilience*. Apa peran *strategic human resource management* dalam mempengaruhi persepsi *organizational resilience*? Pertanyaan inilah yang menarik penulis untuk melakukan penelitian dan akan dicoba untuk dijawab dalam penelitian ini. Sementara untuk hipotesis kerja pada penelitian ini adalah bahwa *strategic human resource management* berpengaruh terhadap persepsi resiliensi organisasi pada organisasi swasta.

## METODE

### *Desain Penelitian*

Pada penelitian ini, pendekatan yang digunakan oleh penulis adalah pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian survei *cross-sectional* (Neuman, 2014). Penulis mengumpulkan data hanya pada satu waktu tertentu dari populasi yang telah ditentukan. Dalam mengumpulkan data, penulis menggunakan metode survei dengan kuesioner tertulis yang keseluruhan isinya sama dan disebarikan pada kelompok orang yang sesuai kriteria.

Penulis memberikan pertanyaan kepada sekumpulan orang (partisipan) melalui kuesioner tentang pendapat, karakteristik suatu objek, dan perilaku saat ini dan masa lampau. Selain itu, penelitian ini meliputi penggunaan metode *sampling* ilmiah dengan kuesioner yang dirancang untuk mengukur karakteristik populasi tertentu melalui penggunaan metode statistik.

Penelitian kuantitatif dipilih oleh penulis dengan dasar bahwa penelitian kuantitatif bertujuan untuk membangun hubungan sebab dan akibat antara dua variabel dengan menggunakan metode matematika, komputasi, dan statistik serta dapat dikatakan empiris karena bisa diukur secara akurat dan tepat. Hal ini selaras dengan tujuan penelitian ini yang meneliti pengaruh antarvariabel.

### *Partisipan*

Populasi adalah suatu kelompok besar dari sudut pandang umum yang akan diteliti dalam penelitian berdasarkan pada kerangka teoritis (Neuman, 2014). Penulis membuat kriteria tertentu secara spesifik dalam menentukan populasi. Kriteria partisipan pada penelitian ini adalah tim manajemen organisasi dengan level *top management*, *middle management*, *supervisor/team leader*, serta seluruh praktisi sumber daya manusia di Departemen HR pada organisasi swasta di Indonesia. Hal ini dikarenakan organisasi swasta di pasar yang kompetitif memiliki potensi besar untuk berkontribusi pada pertumbuhan serta berfungsi sebagai mesin pertumbuhan ekonomi, menciptakan lapangan kerja yang produktif, dan pendapatan yang lebih tinggi. Dengan pemulihan ekonomi yang ringan di Indonesia baru-baru ini, perusahaan swasta berada dalam posisinya lagi untuk melakukan beberapa investasi dan inovasi baru yang diperlukan untuk mempertahankan organisasi serta pertumbuhan ekonomi (Wie, 2006). Selain itu, untuk mengetahui kondisi dalam perusahaan seperti strategi perusahaan dan kebijakan HR, penulis memilih praktisi HR dari Departemen HR sebagai partisipan karena departemen HR merupakan pengambilan keputusan inti dalam SHRM (Wan, Ong dan Kok 2005). Selain Departemen HR, tim manajemen dari *top management*/eksekutif puncak (yakni CEO, direktur utama, dan manajer umum), *middle management*/manajer lini juga memiliki pemahaman yang baik terkait strategi dan manajemen organisasi (Chaabouni, 2014). Oleh karena itu kriteria responden dalam penelitian mengenai pengaruh *strategic human resource management* terhadap *organizational resilience* pada organisasi swasta adalah individu yang bekerja di perusahaan swasta dengan masa kerja minimal 1 tahun dan memiliki posisi dalam manajemen perusahaan, atau praktisi sumber daya manusia pada Departemen HR.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah dengan teknik *purposive sampling*. Teknik ini adalah salah satu teknik *sampling* yang diambil secara *non-random*. Maksud dari *non-random* disini adalah penulis tidak memilih sampel secara acak tetapi dengan menetapkan beberapa karakteristik tertentu. Penulis menetapkan kriteria khusus yang sesuai dengan tujuan penelitian sehingga diharapkan penelitian ini dapat menjawab permasalahan penelitian. Dalam menentukan jumlah responden minimal, penulis melakukan *apriori power analysis* menggunakan *software G\*Power* dengan parameter hipotesis satu arah, dan *effect size* 0,3, *alpha* 0,05, dan *confidence*

*interval/power* 0,80 atau 80%. Kemudian ditemukan hasil total minimal *sample size* sebanyak 67 partisipan.

Pengambilan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada partisipan yang sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan. Didapatkan total 101 partisipan ( $M_{usia} = 31,3$ ;  $SD_{usia} = 7,15$ ; 54,5 persen laki-laki dan 45,5 persen perempuan) yang merupakan karyawan pada perusahaan swasta yang berbeda-beda dan tergabung dalam tim manajemen perusahaan dengan jabatan minimal supervisor.

### *Pengukuran*

Instrumen pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini berupa kuesioner. Kuesioner yang digunakan yakni kuesioner *online* menggunakan platform *LimeSurvey*. Dalam prosesnya, tautan survei yang berisi undangan untuk berpartisipasi, *informed consent*, serta keseluruhan pertanyaan kuesioner disebar melalui media sosial, aplikasi pesan instan, serta cara-cara lain yang diyakini penulis dapat membantu penyebaran tautan tersebut pada populasi.

Terdapat dua alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini, yakni alat ukur *Strategic Human Resource Management in Private Sector Organization* yang disusun oleh Sajeevanie dkk., (2020) yang diterjemahkan oleh penulis untuk keperluan penelitian agar sesuai dengan konteks dan *Benchmark Resilience Tool (BRT-13)* milik (Whitman dkk., 2013) untuk mengukur variabel resiliensi organisasi.

Alat ukur SHRM terdiri dari 3 dimensi, yaitu *cohesiveness*, *strategy integration*, dan *devolvement of HR function*, dengan total item keseluruhan sebanyak 27. Skala yang digunakan adalah skala likert dengan rentang pilihan dari 1 (terendah) hingga 5 (tertinggi). Reliabilitas skala dihitung dengan menggunakan *cronbach's  $\alpha$*  dengan bantuan perangkat lunak *Jamovi for Windows 2.2.5* dan menghasilkan koefisien sebesar 0,900 yang menandakan bahwa alat ukur SHRM memiliki reliabilitas yang tinggi.

Alat ukur BRT-13 terdiri dari 13 item yang mewakili 2 dimensi, yakni *planning* dan *adaptive capacity*. Instrumen BRT-13 menggunakan skala likert dengan rentang pilihan dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 8 (sangat setuju). Reliabilitas skala dihitung dengan menggunakan *cronbach's  $\alpha$*  dan menghasilkan koefisien sebesar 0,850 yang menandakan bahwa alat ukur BRT-13 memiliki reliabilitas yang cukup andal. Skor masing-masing skala untuk masing-masing partisipan didapatkan dengan cara mencari *mean score* seluruh jawaban pilihannya.

### *Analisis Data*

Untuk memenuhi tujuan penelitian dalam mengetahui pengaruh *strategic human resource management* terhadap persepsi *organizational resilience*, penulis menggunakan teknik analisis regresi linear sederhana. Sebelum melakukan uji regresi linear, perlu dilakukan uji asumsi. Uji asumsi yang harus dilakukan adalah uji normalitas linearitas, dan heteroskedastisitas. Seluruh analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan perangkat lunak *Jamovi for Windows 2.2.5*.

## HASIL PENELITIAN

Partisipan dalam penelitian ini didapatkan total 101 partisipan. terdapat 55 orang laki-laki (54,46%) dan 46 orang perempuan (45,54%). Rentang usia responden yakni 20 hingga 54 tahun ( $M_{usia} = 31,3$ ;  $SD_{usia} = 7,15$ ). Dengan jumlah subjek terbanyak berada pada rentang usia 20-30 tahun dengan jumlah subjek 61 orang (60,39%). Selanjutnya, pada rentang usia 31-40 tahun terdapat 27 orang (26,73%), usia 40-50 tahun 11 orang (10,89%), dan yang terakhir terdapat subjek dengan usia di atas 50 tahun sejumlah 2 orang (1,98%). Penulis juga mengkategorikan responden berdasarkan level manajemen dan



durasi masa kerja. Level manajemen terbanyak adalah *middle management* dengan total subjek 37 orang (36,63%), terbanyak kedua dengan level *supervisor/team leader* sejumlah 27 orang (26,73%), kemudian responden dengan level *staff* sebanyak 25 orang (24,75%), dan level *top management* sejumlah 12 orang (11,88%). Durasi masa kerja terbanyak didominasi oleh rentang masa kerja 1-3 tahun dengan jumlah subjek 57 orang (56,43%), kemudian 4-10 tahun sejumlah 37 orang (36,63%), 11-20 tahun terdapat 5 responden (4,95%), terakhir 2 orang dengan masa kerja lebih dari 20 tahun.

Uji hipotesis dilakukan menggunakan analisis regresi linear sederhana. Setelah dilakukan analisis regresi linear sederhana, diketahui bahwa nilai dari variabel *strategic human resource management* tepat untuk memprediksi nilai dari variabel *organizational resilience* ( $F(1,99) = 29,7$ ;  $p < 0,001$ ;  $R^2 = 0,231$ ) dengan koefisien determinasi sebesar 23,1%. Sehingga dapat diartikan bahwa 23,1% variasi *organizational resilience* dapat dijelaskan oleh SHRM. Sedangkan variasi sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini. Dalam menguji hipotesis penelitian, digunakan nilai  $p$  atau signifikansi. Nilai  $p < 0,05$  menandakan bahwa hipotesis nol ditolak dan hipotesis alternatif diterima (Pallant, 2011). Oleh karena itu, hipotesis kerja dalam penelitian ini yaitu bahwa terdapat pengaruh *strategic human resource management* terhadap *organizational resilience* pada organisasi swasta diterima. Selanjutnya, dapat disimpulkan bahwa variabel SHRM ( $B = 0,791$ ,  $CI95 = [0,503;1,08]$ ,  $SE = 0,480$ ,  $t = 5,45$ , nilai  $p < 0,001$ ) berkorelasi positif dan kuat dalam menjelaskan *organizational resilience*.

## DISKUSI

Hasil penelitian ini menyoroti pengaruh *strategic human resource management* terhadap persepsi *organizational resilience* pada organisasi swasta. Dalam penelitian ini, partisipan berasal dari 101 perusahaan swasta yang berbeda dan mewakili banyak sektor, sehingga diharapkan hasil penelitian ini dapat merepresentasikan keseluruhan populasi organisasi swasta. Berdasarkan hasil analisis data yang telah dipaparkan sebelumnya, diperoleh hasil bahwa *strategic human resource management* (SHRM) secara signifikan memengaruhi persepsi *organizational resilience* ( $p < 0,001$ ). Hasil ini selaras dengan dengan (Lengnick-Hall dkk., 2011) dalam penelitiannya yang menyatakan bahwa praktik *strategic human resource management* berkontribusi pada pengembangan *organizational resilience*. Dalam penelitian ini ditunjukkan bahwa praktik SHRM menjelaskan 23,1% variasi *organizational resilience* dimana semakin strategis HRM dalam suatu perusahaan, maka perusahaan tersebut dipersepsikan memiliki kemampuan untuk merencanakan, menanggapi, dan pulih dari keadaan darurat dan krisis.

Setelah melakukan analisis lebih lanjut variabel SHRM dan variabel sosiodemografi partisipan terhadap persepsi resiliensi organisasi, didapatkan hasil bahwa dengan mempertimbangkan variabel sosiodemografi, hasil menunjukkan peningkatan signifikansi yang ditunjukkan oleh nilai *r square* menjadi 29,4%. Kemudian, hasil koefisien regresi masing-masing variabel sosiodemografi menunjukkan bahwa lama bekerja signifikan dalam memengaruhi persepsi resiliensi organisasi sedangkan variabel yang lain yakni jenis kelamin, usia, dan *level management* tidak berpengaruh signifikan. Rata-rata lama bekerja partisipan penelitian ini adalah 4,5 tahun dengan keseluruhan data yang variatif, terlihat dari nilai standar deviasi lama bekerja adalah 4,75 sehingga temuan ini dianggap dapat mewakili populasi.

Masa kerja merupakan durasi lama kerja seorang karyawan dalam perusahaan (Hasibuan, 2002). Waktu dapat membentuk pengalaman seseorang, semakin lama seseorang melakukan pekerjaan di dalam suatu perusahaan, semakin banyak pengalaman yang diperoleh. Seseorang akan mencapai kepuasan tertentu bila sudah mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan hal ini selaras dengan dimensi *adaptive capacity* dalam variabel *organizational resilience*. Semakin lama seseorang bekerja dapat

menggambarkan komitmen atau perasaan bangga terhadap perusahaan. Jika karyawan memiliki komitmen yang tinggi mereka dapat berfokus pada strategi proaktif untuk mengantisipasi kemungkinan dampak dari situasi mendadak atau krisis, serta terus merancang dan mengembangkan solusi untuk mencocokkan atau melampaui kebutuhan lingkungan mereka saat perubahan dalam lingkungan itu muncul untuk memandang suatu perubahan yang terjadi sebagai kesempatan untuk mengembangkan potensi bukan sebagai ancaman.

Pengalaman berkontribusi pada resiliensi dapat dikembangkan melalui kombinasi akal yang dipraktikkan dan kelincahan yang berlawanan dengan intuisi yang disandingkan dengan kebiasaan yang bermanfaat dan kesiapan perilaku. Kecerdasan yang dipelajari, kecerdikan, dan *bricolage* (penggunaan bahan imajinatif untuk tujuan yang tidak ditunjukkan sebelumnya) adalah semua sifat dan karakteristik terkait yang memungkinkan individu dan organisasi untuk terlibat dalam kreativitas disiplin yang diperlukan untuk merancang tanggapan yang tidak konvensional tetapi kuat terhadap tantangan yang belum pernah terjadi sebelumnya (Coutu, 2002; Lengnick-Hall dkk., 2011).

Pengalaman menggabungkan orisinalitas dan inisiatif untuk memanfaatkan situasi langsung dengan keterampilan dan kompetensi yang mengarah pada kemampuan belajar yang meningkat dengan pengalaman dan latihan (Eisenhardt & Tabrizi, 1995). Semakin lama masa kerja karyawan dalam suatu perusahaan, semakin banyak pengalaman dan pengetahuan karyawan terhadap situasi perusahaan, sehingga karyawan dengan masa kerja lebih lama mempersepsikan perusahaan mereka resilien, dengan mereka bertahan pada suatu perusahaan lebih lama dapat diartikan mereka menganggap perusahaannya resilien, dan memiliki keyakinan bahwa perusahaannya akan bangkit dengan pengalaman masa lalu yang mereka dapatkan.

*Strategic human resource management* merupakan kebijakan atau fungsi MSDM yang koheren dengan bidang fungsional lainnya dari organisasi, praktik integrasi HRM ke dalam strategi bisnis/perusahaan, dan devolusi HRM ke manajer lini (Sajeevanie dkk., 2020). Sistem sumber daya manusia (SDM) dipandang sebagai sistem yang terdiri dari beberapa elemen yang luas dan menyeluruh, dimensi *cohesiveness*, *strategy integration*, dan *devolvement of HR function* juga terbukti memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *organizational resilience*. Praktik SHRM membantu individu untuk membangun sikap resilien yang mengarahkan organisasi menuju kinerja yang lebih tinggi dan berkelanjutan. Jika keberlanjutan jangka panjang dan kelangsungan hidup organisasi dapat dicapai, maka organisasi tersebut akan menjadi resilien (Derissen dkk., 2011).

Praktik integrasi strategi dalam perusahaan sangat penting dalam rangka membangun manajemen sumber daya manusia yang strategis, sejauh mana masalah manajemen sumber daya manusia dianggap sebagai bagian dari perumusan strategi bisnis perusahaan, serta terdapat keselarasan antara strategi bisnis dan strategi manajemen organisasi. Dalam proses manajemen SDM, HR profesional pada departemen HR/SDM dalam perusahaan dapat memberikan saran berdasarkan keahliannya kepada manajemen puncak untuk membuat keputusan strategis, dan dapat memberikan dampak yang diharapkan dalam menerapkan berbagai keputusan strategis yang diambil oleh manajemen puncak. Masalah SDM merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari strategi bisnis/ strategi perusahaan Bersama dengan masalah fungsional lainnya.

Dalam penelitian ini, responden berasal dari 101 perusahaan swasta yang berbeda dan mewakili banyak sektor sehingga diharapkan hasil penelitian ini dapat merepresentasikan keseluruhan populasi organisasi swasta. Setelah dianalisis, *level management* yang dominan dalam penelitian ini adalah *middle management*. Hal ini selaras dengan dimensi SHRM yakni dimensi *devolvement of HR function*. Dimensi ini setelah dianalisis juga berpengaruh signifikan terhadap persepsi resiliensi organisasi,

dimana HRM melibatkan dan memberikan tanggung jawab pada tiap manajer lini/*middle management* untuk turut serta dalam proses HRM. Menyerahkan beberapa tanggung jawab SDM kepada manajer lini akan memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat yang sejalan dengan realitas bisnis. Selain itu, karena manajer lini menempati posisi unik antara manajemen puncak dan inti operasi organisasi, mereka dapat memengaruhi prioritas strategis dan operasional. Dengan demikian, devolusi fungsi HRM menghasilkan tingkat motivasi yang lebih tinggi dan kontrol yang lebih efektif terhadap karyawan serta dapat mempertajam keterampilan pengambilan keputusan manajer lini dan dengan demikian pula dapat mempersiapkan mereka untuk posisi tingkat yang lebih tinggi.

Terdapat survei HCCP di Korea Selatan yang menemukan bahwa keterlibatan manajer lini dalam HRM menciptakan iklim SDM yang kuat dengan menyampaikan pesan yang khas, konsisten, dan meningkatkan konsensus kepada karyawan. Untuk memastikan keberhasilan pendelegasian SDM kepada manajer lini, manajer lini harus diberikan pelatihan dan dukungan dari spesialis SDM sehingga kesalahan yang fatal dapat dihindari. Devolusi bukan tentang SDM versus manajer lini, tetapi kemitraan dimana aspek operasional SDM ditangani oleh manajer lini sedangkan aspek strategis tetap berada dalam fungsi SDM. Departemen SDM memiliki tanggung jawab utama untuk aktivitas yang melibatkan interaksi dengan pemangku kepentingan eksternal dan aktivitas yang melibatkan perencanaan jangka panjang. Jika tim HRM menerima bahwa hubungan antara HR dan manajer lini adalah salah satu 'kemitraan', maka fungsi SDM harus diatur sedemikian rupa sehingga profesional SDM dan manajer lini bekerja sama secara erat satu sama lain (Gollan, 2015).

Untuk menjadi resilien, sebuah organisasi harus mempersiapkan langkah dan solusi untuk dapat bangkit kembali ke keadaan semula atau berkembang ke keadaan yang baru yang lebih diinginkan dan lebih baik (Annarelli & Nonino, 2016; Cooper dkk., 2014; Kantur, 2015; Lengnick-Hall dkk., 2011). Organisasi yang berorientasi pada solusi, kreatif dan proaktif merupakan kunci untuk dapat menjadi organisasi yang resilien.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lama bekerja atau masa kerja menjadi variabel yang signifikan memengaruhi organisasi menjadi resilien. Masa kerja merupakan durasi lamanya kerja seorang karyawan dalam perusahaan (Hasibuan, 2002). Loyalitas SDM/karyawan dalam suatu perusahaan dapat dilihat dari masa kerja. Masa kerja berkaitan dengan waktu, waktu dapat membentuk pengalaman seseorang, semakin lama seseorang melakukan pekerjaan di dalam suatu perusahaan, semakin banyak pengalaman yang diperoleh. Seseorang akan mencapai kepuasan tertentu bila sudah mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan hal ini selaras dengan dimensi *adaptive capacity* dalam variabel *organizational resilience*. Semakin lama seorang karyawan bekerja dalam suatu perusahaan, dapat menggambarkan seberapa tinggi komitmen atau perasaan bangga terhadap perusahaan (Wirawan, 2007). Jika karyawan memiliki komitmen yang tinggi mereka dapat berfokus pada strategi proaktif untuk mengantisipasi kemungkinan dampak dari situasi mendadak atau krisis, serta terus merancang dan mengembangkan solusi untuk mencocokkan atau melampaui kebutuhan lingkungan mereka saat perubahan dalam lingkungan itu muncul untuk memandang suatu perubahan yang terjadi sebagai kesempatan untuk mengembangkan potensi dan bukan sebagai ancaman.

Berdasarkan pembahasan di atas, penulis telah menjawab pertanyaan penelitian, yakni dari hasil penelitian diperoleh hasil bahwa SHRM memengaruhi *organizational resilience* secara signifikan, sehingga  $H_1$  dalam penelitian ini diterima dan  $H_0$  ditolak. Peran penting SHRM dalam memengaruhi *organizational resilience* juga telah terjawab dalam pembahasan, terakhir strategi, kebijakan, serta praktik yang memengaruhi organisasi hingga menjadi resilien juga telah dibahas dalam pembahasan di atas.



Faktor yang membedakan temuan ini dari studi yang telah ada sebelumnya adalah variabel SHRM dan *organizational resilience* belum pernah diteliti di Indonesia, terutama dalam konteks organisasi swasta. Signifikansi dan urgensi penelitian ini sangat penting mengingat situasi pasar serta potret bisnis dan ekonomi yang terus berubah mendesak organisasi swasta untuk menjadi resilien guna memastikan kelangsungan dan pertumbuhan bisnis. Namun, dalam banyak kasus, bergejolaknya dunia bisnis terjadi lebih cepat daripada organisasi menjadi resilien.

Dengan meningkatnya tingkat ketidakpastian di lingkungan eksternal, resiliensi organisasi juga mulai menjadi perhatian utama dalam literatur manajemen strategis sebagai konsep penting bagi organisasi untuk memastikan kesinambungan, keberlanjutan, dan kesuksesan di masa depan

### SIMPULAN

Dari hasil analisis serta diskusi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis (H1) diterima yakni *strategic human resource management* (SHRM) secara signifikan memengaruhi *organizational resilience* pada organisasi swasta. Peran penting SHRM dalam memengaruhi *organizational resilience* adalah sebagai sistem sumber daya manusia (SDM) yang terdiri dari beberapa elemen yang luas dan menyeluruh. Praktik SHRM membantu individu untuk membangun sikap resilien yang mengarahkan organisasi menuju kinerja yang lebih tinggi dan berkelanjutan. Jika keberlanjutan jangka panjang dan kelangsungan hidup organisasi dapat dicapai, maka organisasi tersebut akan menjadi resilien. Kebijakan atau fungsi MSDM yang koheren dengan bidang fungsional lainnya dari organisasi, praktik integrasi HRM ke dalam strategi bisnis/perusahaan, dan devolusi HRM ke manajer lini dapat mengembangkan resiliensi pada organisasi swasta.

Diharapkan pada penelitian selanjutnya lebih diperjelas sektor bisnis tertentu atau dengan skala perusahaan tertentu sehingga dapat merepresentasikan variabel dengan lebih valid dan spesifik. Selanjutnya, studi lebih lanjut dapat memperluas penelitian ini dengan menggunakan dimensi yang berbeda dari yang telah digunakan dalam penelitian ini, atau menambah variabel-variabel lain yang mungkin ada untuk menjadi moderator.

### UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada para partisipan yang telah bersedia mengisi kuesioner penelitian ini, dan juga untuk semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang telah membantu penulis dalam melaksanakan penelitian.

### DEKLARASI POTENSI TERJADINYA KONFLIK KEPENTINGAN

Annisa Abidin dan Herison P. Purba tidak bekerja, menjadi konsultan, memiliki saham, atau menerima dana dari perusahaan atau organisasi manapun yang mungkin akan mengambil untung dari diterbitkannya naskah ini.

## PUSTAKA ACUAN

- Annarelli, A., & Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega*, 62, 1–18. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2015.08.004>
- Armstrong, M. (2008). *Strategic human resource management: A guide to action* (4th ed). Kogan Page.
- Bell, M. (2002). *The Five Principles of Organizational Resilience*. Gartner. <https://www.gartner.com/en/documents/351410>
- Boin, A., & Van Eeten, M. J. G. (2013). The Resilient Organization. *Public Management Review*, 15 (3), 429–445. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.769856>
- Brand, F., & Jax, K. (2007). Focusing the Meaning(s) of Resilience: Resilience as a Descriptive Concept and a Boundary Object. *Ecology and Society*, 12(1). <https://doi.org/10.5751/ES-02029-120123>
- Budhwar, P. S. (2000). *Strategic Integration and Devolvment of Human Resource Management in the UK Manufacturing Sector*. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00174>
- Chaabouni, J. (2014). *Eventail de capacités et résilience des entreprises en période de crise de longue durée*. 31.
- Comfort, L. K. (1994). Risk and Resilience: Interorganizational Learning Following the Northridge Earthquake of January 17, 1994. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 2(3), 157–170. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.1994.tb00038.x>
- Cooper, C. L., Liu, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Resilience, HRM practices and impact on organizational performance and employee well-being: *International Journal of Human Resource Management 2015 Special Issue. The International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2466–2471. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.926688>
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Bussiness Review*, 46–55.
- D'Aveni, R. A., Dagnino, G. B., & Smith, K. G. (2010). The age of temporary advantage. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1371–1385. <https://doi.org/10.1002/smj.897>
- Derissen, S., Quaas, M. F., & Baumgärtner, S. (2011). The relationship between resilience and sustainability of ecological-economic systems. *Ecological Economics*, 70(6), 1121–1128. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2011.01.003>
- Dessler, G. (2003). *Human resource management* (9th ed.). Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Eisenhardt, K. M., & Tabrizi, B. N. (1995). Accelerating Adaptive Processes: Product Innovation in the Global Computer Industry. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 84. <https://doi.org/10.2307/2393701>
- Gollan, P., J. (2015). Strategic HRM and devolving HR to the line. *AHRI's Asia Pacific Journal of Human Resource*, 53(2), 144–162. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12055>

- Hasibuan, M. (2002). *Manajemen sumberdaya manusia: Pengertian dasar, Pengertian, dan Masalah*. PT. Toko Gunung Agung.
- Kantur, D. (2015). Measuring Organizational Resilience: A Scale Development. *Pressacademia*, 4(3), 456–456. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2015313066>
- Kehoe, R. R., & Han, J. H. (2020). An expanded conceptualization of line managers' involvement in human resource management. *The Journal of Applied Psychology*, 105(2), 111–129. <https://doi.org/10.1037/apl0000426>
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2010.07.001>
- Neuman, W. L. (2014). Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches. *Pearson*, 30(3), 380. <https://doi.org/10.2307/3211488>
- Ponomarov, S. Y., & Holcomb, M. C. (2009). Understanding the concept of supply chain resilience. *The International Journal of Logistics Management*, 20(1), 124–143. <https://doi.org/10.1108/09574090910954873>
- Ritter, N., & Peckett, V. (2020). *Building law and regulation during Covid-19 | CMS Expert Guides*. CMS. <https://cms.law/en/int/expert-guides/cms-expert-guide-to-covid-19-impact-on-construction-industry>
- Sajeevanie, T. L., Opatha, H. H. D. N. P., & Dissanayake, K. (2020). An Instrument to Measure the Practice of Strategic Human Resource Management in Private Sector Organizations. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 10(1), 1. <https://doi.org/10.4038/sljhrm.v10i1.5647>
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). *Organizing For Resilience*. 26.
- Whitman, Z. R., Kachali, H., Roger, D., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Short-form version of the Benchmark Resilience Tool (BRT-53). *Measuring Business Excellence*, 17(3), 3–14. <https://doi.org/10.1108/MBE-05-2012-0030>
- Wirawan. (2007). *Budaya dan Iklim Organisasi*. Salemba Empat.