

Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan *Resiliensi* Organisasi: Sebuah Studi Literatur

Shofia Aula, Syarifa Hanoum, dan Prahardika Prihananto
Departemen Manajemen Bisnis, Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS)
e-mail: syarifa@mb.its.ac.id

Abstrak—Pada lingkungan yang fluktuatif, organisasi ditantang dengan ketidakpastian yang berkembang baik dalam aspek ekonomi, politik, maupun sosial. Selain kondisi lingkungan yang tidak pasti, tantangan yang mengharuskan suatu organisasi untuk tetap dapat resilien adalah krisis. Ketidakpastian dan krisis tersebut dapat mengganggu keberlangsungan organisasi. Dibalik dampak negatif tersebut, ketidakpastian dan krisis dapat menjadikan organisasi lebih adaptif terhadap risiko dan kesempatan organisasi dalam mengelola dan mengatur tenaga kerjanya agar organisasi menjadi resilien. Mempersiapkan sumber daya manusia merupakan faktor kunci bagi *Resiliensi* organisasi yang menjadikan organisasi dapat menghadapi keadaan yang tidak diharapkan. Penelitian ini dilakukan dengan mempertimbangkan hal tersebut. Selain itu, mempertimbangkan semakin banyak penelitian yang dilakukan mengenai manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam kaitannya dengan *resiliensi* organisasi, maka akan didapatkan implikasi manajerial yang dapat membantu organisasi bisnis dalam meningkatkan *resiliensi* organisasi. Metode penelitian yang digunakan adalah studi literatur. Penelitian ini memberikan informasi mengenai hasil penelitian mengenai *resiliensi* organisasi dan MSDM serta dapat menjadi acuan bagi organisasi agar dapat tetap bertahan di tengah krisis dan ketidakpastian.

Kata Kunci—Manajemen Sumber Daya Manusia, Resiliensi Organisasi, Studi Literatur.

I. PENDAHULUAN

MENURUT Dessouky (2020), pada lingkungan yang serba fluktuatif, organisasi ditantang dengan ketidakpastian yang berkembang baik dalam aspek ekonomi, politik, maupun sosial [1]. Ketidakpastian adalah tahap di mana keadaan dunia di masa depan tidak bisa diantisipasi dan diprediksi secara akurat [2]. Ketidakpastian lingkungan timbul dari kurangnya akses terhadap informasi yang memadai selama proses pengambilan keputusan dan ketidakmampuan individu untuk mengantisipasi masa depan di mana ketidakpastian yang tinggi terjadi karena kurangnya pengetahuan rasional dan pengalaman yang dimiliki [2].

Selain kondisi lingkungan yang tidak pasti, tantangan yang mengharuskan suatu organisasi untuk tetap dapat resilien adalah krisis [3]. Krisis berdasarkan sifatnya adalah sebuah peristiwa yang belum pernah terjadi sebelumnya dan individu atau organisasi tidak memiliki banyak waktu untuk mempersiapkan sebelumnya. Beberapa contoh krisis seperti bencana alam, pandemi, tindakan terorisme, serta jatuhnya pasar saham [4].

Dampak bencana alam dapat mengganggu keberlangsungan bisnis. Berdasarkan data dari Federal Emergency Management Agency (FEMA), lebih dari 40% bisnis tidak dibuka lagi setelah terjadi bencana alam,

kemudian 25% mengikuti untuk gagal dalam kurun waktu satu tahun. Bahkan berdasarkan data dari US Small Business Administration, lebih dari 90% usaha kecil akan gagal dalam kurun waktu dua tahun setelah terjadi bencana alam.

Dampak negatif akibat terjadinya berbagai macam krisis tersebut cukup besar, khususnya bagi organisasi bisnis, mulai dari kerugian, penurunan pendapatan, hingga berhenti beroperasinya organisasi bisnis. Dibalik dampak negatif tersebut, ketidakpastian dan krisis dapat menjadikan organisasi lebih adaptif terhadap risiko dan kesempatan organisasi dalam mengelola dan mengatur tenaga kerjanya karena lima elemen yang melekat pada sistem krisis adalah, “teknologi, struktur organisasi, sumber daya manusia, budaya organisasi, dan psikologi dari top manajemen” aspek tersebut berkaitan erat dengan pengelolaan sumber daya manusia baik dari segi psikologi, pengetahuan, maupun budaya [5]. Seringkali, turbulensi akibat krisis ini dapat mengganggu pertumbuhan dan kesempatan organisasi untuk survive pada jangka menengah maupun panjang [6]. Untuk itu diperlukan *resiliensi* agar organisasi dapat meningkatkan level kinerja pada saat ketidakpastian dan krisis meningkat.

Kata *resiliensi* berasal dari bahasa latin, *resilio* yang berarti kembali pada keadaan semula, melompat kembali atau bangkit kembali, atau memantul. Pada awalnya, kata ini banyak digunakan pada bidang fisika untuk menunjukkan kualitas bahan dalam menahan tekanan, membengkok dan kembali ke keadaan semula dengan mudah. Bagaimanapun, *resiliensi* pada manusia tidak hanya terbatas pada kemampuan untuk menahan tetapi juga untuk bangun kembali dan mengatasi kesulitan. *Resiliensi* muncul dari keberagaman dan merupakan kemampuan untuk Kembali berfungsi dengan baik pada situasi yang beragam. *Resiliensi* merupakan hal positif yang dihasilkan dari hal-hal negatif dan dapat dikembangkan pada organisasi [5]. *Resiliensi* organisasi adalah kemampuan organisasi untuk berkembang Ketika sedang mengatasi kejadian yang tidak diharapkan [7].

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses memperoleh, mengelola, dan mempertahankan sumber daya manusia sebagai aset paling berharga suatu organisasi melalui perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia berperan dalam meningkatkan *resiliensi* organisasi baik pada level individu, tim atau grup, bahkan organisasi itu sendiri. *Resiliensi* organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor dengan berbagai level, seperti optimisme, rasa percaya diri, keyakinan, dan rasa kepemilikan individu, akuntabilitas dan keamanan psikologis kelompok, serta struktur, improvisasi, modal sosial, perhatian pada kegagalan dari suatu organisasi.

Peneliti melakukan penelitian dengan studi literatur dalam bidang ini karena dari literatur yang menjadi objek studi dapat diketahui perkembangan organisasi dalam mengelola sumber daya manusianya untuk mempertahankan keberlangsungan organisasi agar dapat dijadikan sebagai bahan bagi organisasi bisnis agar menjadi resilien menghadapi krisis dan ketidakpastian.

II. HASIL STUDI LITERATUR

A. Resiliensi Organisasi

Istilah resilience atau resiliensi awalnya berasal dari kata kerja dalam bahasa latin *resilire* dan *resilio*, yang berarti “melompat kembali” atau “memantul”. Selama beberapa dekade, resiliensi sebagai konsep interdisiplin, telah didiskusikan secara luas pada disiplin yang berbeda, seperti ilmu organisasi, psikologi, ekologi dan fisika material.

Pada bidang ekologi, penelitian mengenai resiliensi diperkenalkan pada tahun 1973, oleh C.S. Holling, seorang ekolog dari Kanada, untuk mendeskripsikan persistensi dari sistem alam dalam menghadapi perubahan pada ekosistem, baik yang terjadi karena fenomena alam, maupun atas andil manusia [8]. Resiliensi merupakan kapasitas ekosistem dalam merespons gangguan dengan mencegah kerusakan dan kembali pada kondisi normal dengan cepat [9].

Dalam psikologi, resiliensi merupakan kemampuan individu untuk bangkit dari kondisi yang tidak menguntungkan. Penelitian pada bidang ini awalnya membandingkan anak-anak dengan karakter yang sama, pada situasi yang tidak menguntungkan untuk menjawab pertanyaan kenapa Sebagian anak dapat bangkit, sedangkan Sebagian lainnya tidak [10].

Pada manajemen bencana, resiliensi merupakan kapasitas dari adaptasi, pembelajaran, dan penyesuaian diri. Resiliensi tidak terbatas pada kembali ke kondisi semula, melainkan juga dapat mengalami perubahan akibat adaptasi dan pembelajaran agar fungsi sistem dapat bertahan [11].

Beberapa peneliti mendeskripsikan resiliensi sebagai kemampuan untuk menghadapi dan bangkit secara positif dari pengalaman yang negatif, traumatik, atau menyebabkan stress. [3]. Ketika fungsi organisasi normalnya akan mengalami breakdown pada saat terjadi pengalaman yang negatif atau krisis, resiliensi menjadikan organisasi tetap bertahan dan bahkan mengalami perbaikan.

Dari perspektif tersebut, konsep resiliensi telah diperluas pada ilmu mengenai organisasi dan bahkan manajemen krisis, yang menegaskan mengenai resiliensi pada level organisasi. Konsep terdahulu mengenai resiliensi organisasi yaitu kemampuan untuk mencegah pelemahan organisasi, merespons krisis, atau bangkit kembali setelah kejadian yang merugikan, dan berfungsi secara normal kembali.

Penelitian Lee (2013) berpendapat bahwa seharusnya, organisasi tidak hanya bereaksi dan beradaptasi terhadap krisis yang terjadi di lingkungan atau dirupsi, tetapi juga harus secara proaktif menginisiasikan, mengembalikan, memperbarui, dan mendesain ulang organisasi sehingga organisasi tersebut mampu berkembang di tengah kesulitan [12].

Konsep terkini mengenai resiliensi organisasi menekankan pada kemampuan organisasi untuk mengembangkan sumber daya secara terus-menerus dan mengidentifikasi kesempatan

untuk meningkatkan keunggulan kompetitif setelah terjadinya krisis.

Untuk menjelaskan perspektif dinamis mengenai resiliensi organisasi, para peneliti terdahulu telah mendeskripsikan kemampuan yang dimiliki organisasi sebelum, selama, maupun setelah terjadi krisis yaitu: kemampuan untuk daya tahan seperti dorongan sebelum krisis yang mendorong penyesuaian positif, selain itu juga sikap nyaman dengan ketidakpastian yang mendorong keterbukaan terhadap perubahan; kemampuan mengorganisasi dan menyesuaikan keadaan yang bertujuan untuk mengantisipasi, mencegah, dan mitigasi konsekuensi negatif yang mungkin terjadi; kemampuan merespons gangguan besar yang terdiri dari respon kognitif, behaviora, dan kontekstual pada saat yang sulit, dan umpan balik yang termasuk aspek pengalaman dan pembelajaran baru yang mengubah sikap manajer dan karyawan untuk menerapkan pada kebiasaan atau rutinitas organisasi [13]. Sejalan dengan penelitian tersebut, Penelitian menurut Pradhan (2018) mengungkapkan bahwa tiga dimensi resiliensi organisasi yaitu kesadaran (*awareness*) terhadap situasi (meliputi peran dan tanggung jawab, konsekuensi dan bahaya, kesadaran akan konektivitas, dan prioritas pemulihan); manajemen pokok kerentanan (perencanaan, latihan, sumber daya internal dan eksternal, serta konektivitas); dan kapasitas adaptif (manajemen silo mentality, komunikasi dan hubungan, informasi dan pengetahuan mengenai visi strategis, dan kepemimpinan serta manajemen) [14]. Selain itu, studi mengenai perubahan dan resiliensi organisasi menunjukkan bahwa kemampuan berpikir kreatif dan inovatif adalah keahlian karyawan yang lebih dibutuhkan daripada kemampuan umum seperti berpikir kritis dan pemecahan masalah [15-16].

B. Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset paling penting bagi organisasi karena SDM merupakan penggerak utama aktivitas organisasi, baik sebagai operator, pemelihara, produsen, hingga desainer dari setiap sistem dalam organisasi [17-18]. Ketika suatu organisasi kehilangan SDM yang baik, akan sangat menyita waktu dan biaya bagi organisasi untuk merekrut dan melatih SDM baru untuk menggantikan peran SDM yang hilang tersebut [18]. Oleh karena itu, diperlukan manajemen sumber daya manusia salah satunya untuk mengelola dan mempertahankan SDM yang ada.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu dari beberapa bidang manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian sumber daya manusia dalam organisasi [19].

Penelitian mendefinisikan MSDM sebagai pendekatan strategis untuk mengelola hubungan sumber daya manusia yang menegaskan bahwa peningkatan kemampuan sumber daya manusia penting untuk mencapai keunggulan kompetitif yang dapat dicapai melalui perangkat khusus yaitu kebijakan, program, dan praktik pengelolaan sumber daya manusia yang terintegrasi [18].

Sedangkan menurut Armstrong (2006), MSDM merupakan pendekatan yang strategis dan koheren pada manajemen aset yang paling berharga dari suatu organisasi, yaitu sumber daya manusia yang baik secara individu maupun secara kolektif berkontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi [20].

Dari berbagai definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses memperoleh, mengelola, dan mempertahankan sumber daya manusia sebagai aset paling berharga suatu organisasi melalui perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi [21].

Manajemen SDM berperan dalam mengelola sumber daya manusia (SDM) seefektif mungkin agar tujuan organisasi dapat tercapai. Oleh karena itu fungsi MSDM menjadi tanggung jawab dasar yang secara khusus didelegasikan pada MSDM agar kegiatan pengelolaan SDM dapat berjalan secara efektif dan efisien. Terdapat enam fungsi MSDM yaitu, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja.

1) *Pengadaan (Employment)*

Pengadaan adalah salah satu fungsi operasional yang penting bagi MSDM. Manajemen harus bisa mengidentifikasi kebutuhan SDM baru dengan mempertimbangkan ketersediaan SDM organisasi dan beban kerja yang ditanggung, kualifikasi yang dibutuhkan, serta pengalaman SDM yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Pengadaan meliputi, analisis pekerjaan, rekrutmen, seleksi, penempatan SDM, serta mobilitas internal.

2) *Pengembangan (Development)*

Fungsi pengembangan perlu dilakukan oleh MSDM untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan SDM suatu organisasi. Penting untuk mengadakan pelatihan dan pengembangan bagi SDM untuk pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Fungsi pengembangan meliputi pelatihan dan persiapan SDM baru untuk menjalankan peran yang diberikan, menyediakan kesempatan pelatihan di bidang yang sesuai, serta mempersiapkan prospek manajemen dan memberikan umpan balik pada seluruh SDM.

3) *Kompensasi (Compensation)*

Kompensasi merupakan bayaran yang diterima oleh SDM sebagai ganti dari pekerjaan yang mereka lakukan. Kompensasi meliputi gaji dan tunjangan. Pemberian kompensasi yang tepat harus adil dan dalam jumlah yang cukup dengan mempertimbangkan peran serta kinerja SDM, dan berdasarkan hukum yang berlaku. Kompensasi meliputi bonus, pembagian keuntungan, upah lembur, penghargaan dan rekognisi, komisi penjualan, dan lain sebagainya.

4) *Pengintegrasian (Integration)*

Fungsi pengintegrasian adalah pengombinasian seluruh sistem dengan SDM yang ada serta penyesuaian kepentingan SDM secara individu dengan kepentingan organisasi. Kepentingan individu meliputi upah dan gaji yang lebih tinggi, bonus, jaminan sosial, fasilitas yang lebih banyak, dan lain sebagainya. Sedangkan kepentingan organisasi meliputi efisiensi, keuntungan yang lebih banyak, jam kerja yang panjang, dan lain sebagainya. Fungsi manajer untuk mengintegrasikan kedua kepentingan tersebut diperlukan untuk memperoleh keputusan yang menguntungkan kedua belah pihak.

5) *Pemeliharaan (Maintenance)*

Untuk dapat menjaga efisiensi SDM, diperlukan lingkungan kerja yang baik sehingga motivasi dan semangat juang dari SDM tersebut meningkat. Pemeliharaan meliputi

fasilitas penunjang kesehatan, keselamatan, dan kenyamanan SDM, serta kesejahteraan yang baik secara fisik, sosial, maupun psikis dengan menyediakan tempat makan, ruang istirahat, konseling, fasilitas rekreasi, dan lain sebagainya.

6) *Pemutusan Hubungan Kerja (Separation)*

Selain pengadaan, fungsi operasional lain dari MSDM yang berkaitan dengan hubungan kerja adalah pemutusan hubungan kerja. Pemutusan hubungan kerja (PHK) adalah proses berakhirnya hubungan kerja baik dilakukan secara sukarela maupun tidak. Apabila telah dilakukan PHK, maka putus pula hak dan kewajiban sumber daya manusia terhadap organisasi.

Tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia adalah memastikan seluruh sumber daya manusia dalam organisasi berada dalam wadah yang tepat untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Tujuan utama tersebut dapat dispesifikkan menjadi:

- 1) Membantu organisasi dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien dengan memastikan ketersediaan sumber daya manusia yang kompeten.
- 2) Memanfaatkan sumber daya manusia yang tersedia secara efektif
- 3) Meningkatkan kepuasan kerja dan aktualisasi diri dari sumber daya manusia
- 4) Mengembangkan kehidupan kerja yang berkualitas yang membuat proses pendelegasian kerja pada organisasi adalah proses yang sesuai dengan kondisi individu maupun sosial
- 5) Membantu menjaga pelaksanaan kode etik dan perilaku baik internal maupun eksternal organisasi
- 6) Menyelaraskan tujuan individu atau kelompok dengan tujuan organisasi [22].

Berikut ini beberapa penelitian terdahulu mengenai manajemen sumber daya manusia, namun belum ada yang menekankan pentingnya MSDM pada *resiliensi* organisasi [23].

C. *Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Resiliensi Organisasi*

Penelitian terkini mengenai resiliensi menunjukkan bahwa resiliensi organisasi dipengaruhi beberapa faktor dari berbagai level salah satunya faktor individu pada level karyawan maupun pemimpin, oleh karena itu diperlukan MSDM agar faktor tersebut dapat dimaksimalkan perannya dalam meningkatkan resiliensi organisasi pada keadaan krisis [24]. Karena terdapat hubungan langsung antara MSDM dengan resiliensi organisasi [25]. Tidak hanya itu, MSDM juga dapat memberikan organisasi dua kontribusi yang signifikan yaitu: kemampuan individu pada bidang operasional untuk mengelola krisis dan intervensi MSDM untuk memfasilitasi kinerja organisasi baik secara individu maupun kolektif yang meningkatkan respon terhadap krisis [26].

Salah satu bentuk intervensi MSDM yang memberikan pengaruh besar pada resiliensi organisasi yaitu pengelolaan kesejahteraan karyawan dengan memerhatikan kesejahteraan dan kesehatan karyawan baik segi fisik maupun mental. Kesiapan organisasi dalam menghadapi krisis didorong oleh faktor kesehatan dan keamanan karyawan seperti lingkungan kerja yang aman dan gerakan work-from-home selama pandemi Covid-19; faktor psikologi positif seperti

percakapan yang berorientasi pada resiliensi, bekerja sama, dan dukungan manfaat karyawan; serta peningkatan modal sumber daya manusia seperti melalui pelatihan dan pengembangan, keamanan kerja (job security), serta sikap saling mendukung antarkaryawan [26]. Selain itu, penelitian pada industri perhotelan menunjukkan bahwa praktik MSDM yang menyajikan dengan jelas mengenai jenjang karier, penghargaan karyawan sesuai kinerja, keamanan kerja (job security), dan insentif memotivasi karyawan untuk pemulihan secara cepat dan keluar dari kesulitan atau krisis [27]. Di masa pandemi Covid-19 juga memperoleh hasil bahwa faktor yang mendukung resiliensi organisasi yaitu kebutuhan psikologis dan keamanan karyawan [1]. Untuk itu, menyediakan kepada mereka akses kepada layanan krusial untuk memenuhi kebutuhan mereka dan meningkatkan rasa memiliki (sense of belonging) dapat membantu mitigasi stress sehingga dapat bekerja dengan baik dan membantu meningkatkan resiliensi organisasi. Penelitian Sharma (2020) sangat merekomendasikan organisasi untuk berfokus pada bonding, konektivitas, dan bridging antaranggota tim dengan mengembangkan lingkungan yang kolaboratif dan ramah bagi psikologis untuk mengembangkan resiliensi pada organisasi [28]. Dengan mengelola kesejahteraan karyawan dengan baik dan menciptakan lingkungan kerja yang ramah bagi psikologis karyawan, karyawan akan merasa lebih leluasa untuk mengungkapkan pemikiran dan perasaannya sehingga dapat mengeksplor ide baru dalam menghadapi baik ketidakpastian maupun krisis [28].

Dalam mengelola kesejahteraan dan kesehatan karyawan baik secara fisik maupun mental untuk menunjang resiliensi organisasi, diperlukan pemimpin organisasi yang konstruktif di mana pemimpin tersebut memiliki perhatian pada kesejahteraan karyawan sekaligus berperilaku dengan sikap yang menunjang pencapaian tujuan organisasi [29]. Sikap ini tergambar pada manajemen yang dilakukan setiap hari secara efektif. Dengan menyeimbangkan manajemen harian dengan berpikir ke depan pada pertumbuhan dan perubahan organisasi, pemimpin yang konstruktif dapat memastikan ketersediaan sumber daya yang dibutuhkan untuk beradaptasi terhadap tuntutan situasi. Karakteristik lain dari pemimpin yang menunjang resiliensi organisasi adalah karismatik, di mana pemimpin yang karismatik memiliki kemampuan untuk menstimulasi antusiasme dan tindakan karyawan mereka pada level individu berupa atribut, perilaku, dan kualitas yang luar biasa yang terinspirasi dari pemimpinnya. Pemimpin yang karismatik dengan visi strategis, sensitivitas terhadap kebutuhan karyawan, dan sensitivitas terhadap lingkungan, dapat memengaruhi karyawan mereka menjadi resilien untuk menghadapi perubahan pada lingkungan untuk mencapai tujuan dan objektif mereka [24]. Selain itu, pemimpin yang dapat meningkatkan resiliensi organisasi yaitu pemimpin yang otentik. Kepemimpinan yang otentik adalah pola sikap pemimpin yang mendorong dan membangkitkan kapasitas psikologi positif dan suasana yang etis dan positif, untuk memelihara dan mengembangkan kesadaran diri, perspektif moral diri, pemrosesan informasi yang berimbang, transparansi hubungan sebagai bagian dari kerja sama antara pemimpin dan karyawannya. Pemimpin yang otentik dapat memotivasi karyawannya dengan menjadi panutan dan mentransfer makna yang dalam mengenai tanggung jawab sehingga karyawan akan berusaha secara maksimal sesuai

kemampuan dan bidang mereka untuk melaksanakan tanggung jawab mereka, adaptif terhadap perubahan, serta menjadi lebih stabil secara emosional pada saat terjadi krisis [30]. Terakhir, pemimpin yang dibutuhkan untuk meningkatkan resiliensi organisasi yaitu pemimpin yang menyayangi (cherish) karyawannya. Di mana pradhan mendefinisikan menyayangi sebagai kecenderungan sikap untuk berbagi cinta dan perhatian kepada objek yang kita sayangi; realisasi dari perasaan positif; dan manipulasi kognitif dari informasi yang berkaitan dengan objek yang disayang. Pemimpin yang menyayangi karyawannya dapat mendukung resiliensi karyawan, dan karyawan yang resilien akan menganggap situasi krisis sebagai kesempatan untuk belajar serta bekerja dengan hati mereka untuk menghasilkan output produktif [14]. Untuk menjalankan semua peran tersebut, pemimpin organisasi juga direkomendasikan untuk mengatur tone komunikasi pada organisasi, meyakinkan karyawan tanpa janji berlebihan, dan menjaga karyawannya agar tetap tenang, dan mengingat bahwa komunikasi yang langsung dan jujur adalah landasan untuk menjaga karyawan selama terjadi krisis [31].

Prinsip, kebijakan, sistem, dan praktik MSDM juga memberikan pengaruh pada peningkatan resiliensi organisasi. Tujuan dari penerapan sistem MSDM strategis adalah untuk memengaruhi sikap dan perilaku individu sehingga secara agregat dapat meningkatkan kapasitas resiliensi organisasi. Praktik MSDM dapat memberikan manfaat yang besar dari meningkatkan kesadaran akan alternatif pemahaman mengenai resiliensi dengan menyeimbangkan perhatian yang difokuskan pada pendekatan manajerialis dan eksploitatif pada pengeluaran hal-hal penting yang sudah dilakukan dan mempertimbangkan pada kebijakan yang akan datang serta pembentukan strategi [29]. Tidak hanya itu, praktik MSDM yang mendorong pengembangan rare knowledge (pengetahuan mengatasi hal tidak terduga) melalui basis ad hoc dapat mengurangi risiko kerugian suatu organisasi sebagai dampak dari krisis [32].

Selain kebijakan dan kepemimpinan yang mendorong resiliensi organisasi, diperlukan tim yang tetap dapat bekerja pada keadaan yang tidak terduga, salah satunya dengan menggabungkan karyawan dengan budaya dan latar belakang berbeda dapat menjadikan tim tersebut saling belajar baik secara eksploitatif maupun eksploratif [13]. Tidak hanya menggabungkan karyawan dengan budaya berbeda, perlu dilakukan kerja sama antara karyawan dengan teknologi canggih melalui automasi di mana teknologi automasi dapat bekerja secara otomatis tanpa banyak terpengaruh pihak luar. Mengombinasikan automasi dengan sumber daya manusia dalam tim sehingga dua sumber daya tersebut dapat berkoordinasi serta bekerja sama dalam cara yang baru dapat mendukung resiliensi organisasi [33].

Setelah pembentukan tim dari berbagai latar belakang tersebut, diperlukan sikap adaptif dan inovatif dari karyawan dalam tim yang didapatkan dari pelatihan dan pengembangan [34]. Pada keadaan yang tidak pasti serta krisis, melatih karyawan menjadi resilien dan inovatif dapat mendorong penemuan prosedur baru bagi organisasi yang dapat mengarah pada penerapan inovasi agar organisasi tetap dapat berkembang [35–37]. Sejalan dengan hal tersebut, Dessouky (2020) juga berpendapat bahwa penting untuk disediakan pelatihan untuk meningkatkan keahlian karyawan pada

bidang teknologi, manajemen waktu, komunikasi, keamanan, serta manajemen stres pada saat Covid-19 karena konsekuensi jangka panjang dari pandemi tersebut belum diketahui dan berpotensi menjadi tantangan bagi keberlangsungan organisasi di masa depan [1]. Pelatihan teknologi dapat membantu mengontrol dan mengelola operasional organisasi selama pandemi Covid-19 dengan baik. bagaimanapun, penggunaan teknologi perlu didukung oleh keamanan digital agar tidak terjadi cyber-attack yang dapat merugikan organisasi [38]. Tidak hanya pada saat pandemi, pada saat terjadi bencana pun diperlukan pelatihan pemulihan pascabencana yang didesain untuk mengamati, mengidentifikasi, mengembangkan, dan menguji prosedur, kebijakan, serta sumber daya yang dimiliki organisasi untuk memastikan keberlanjutan operasional selama masa sulit baik karena bencana maupun kedaruratan [28].

Resiliensi organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal tetapi juga faktor eksternal organisasi, sehingga perlu dilakukan kolaborasi dengan seluruh pemangku kepentingan organisasi [15]. Kolaborasi antar pemangku kepentingan organisasi adalah kunci kesuksesan resiliensi pada organisasi di mana integrasi dari setiap pemangku kepentingan perlu diberi pemahaman mengenai nilai-nilai lokal, pengalaman, dan ingatan kolektif mengenai kesiapan terhadap bencana. Kolaborasi dan hubungan yang lebih kuat antar pemangku kepentingan yang berbagi nilai yang sama dapat dilakukan melalui strategi keberlanjutan yang tidak hanya mementingkan profit, melainkan juga etika dan tanggung jawab lingkungan serta sosial. Kolaborasi tersebut dapat membantu organisasi menjadi lebih resilien dalam menghadapi rintangan dan dapat membantu mengatasi kekurangan organisasi seperti apabila organisasi tersebut memiliki sedikit sumber daya manusia [29].

Kapasitas organisasi untuk meningkatkan resiliensi organisasi dapat dicapai melalui MSDM dengan mendukung perkembangan dan kesejahteraan SDM sehingga organisasi dapat beradaptasi pada ketidakpastian dan krisis, mengembangkan respons yang sesuai, serta bertransformasi dan berkembang melalui disrupsi.

III. KESIMPULAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset penting dalam manajemen krisis. Oleh karena itu, dengan mengelola sumber daya manusia dengan baik, akan didapatkan *resiliensi* organisasi. Hal ini selaras dengan tujuan manajemen sumber daya manusia. Berdasarkan hasil studi literatur, dapat disimpulkan bahwa peran manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan *resiliensi* organisasi antara lain dengan, (1) Menjalankan sistem, kebijakan, dan juga praktik manajemen sumber daya manusia yang menunjang *resiliensi* organisasi. (2) Mewujudkan pemimpin yang konstruktif, peduli terhadap karyawannya, menerapkan kepemimpinan otentik, serta dapat mengatur *tone* komunikasi pada saat terjadi krisis sehingga sumber daya manusia dapat bekerja dengan optimal. (3) Memperhatikan kesejahteraan karyawan baik fisik maupun mental, menghindarkan karyawan dari stres berlebih, dan meningkatkan *sense of belonging* karyawan agar dapat bekerja dengan lebih baik. (4) Menyediakan program pelatihan dan pengembangan yang mendorong *resiliensi* maupun meningkatkan sikap kreatif

dan inovatif karyawan. (5) Membentuk tim yang heterogen dari latar belakang dan budaya yang berbeda. (6) Berkolaborasi dengan seluruh *stakeholder* organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] N. F. El Dessouky and A. Al-Ghareeb, "Human Resource Management and Organizational Resilience in the Era of COVID-19: Theoretical Insights, Challenges and Implications," *2nd International Sustainability and Resilience Conference: Technology and Innovation in Building Designs*, 2020, doi: 10.1109/IEEECONF51154.2020.9319967.
- [2] S. Lee, J. Song, and Q. Cao, "Environmental Uncertainty and Firm Performance: An Empirical Study with Strategic Alignment in The Healthcare Industry," in *International Conference on Information Systems 2011, ICIS 2011*, 2011, vol. 1, pp. 202–218.
- [3] Y. Kim, "Organizational resilience and employee work-role performance after a crisis situation: exploring the effects of organizational resilience on internal crisis communication," *J. Public Relations Res.*, vol. 32, no. 1–2, pp. 47–75, 2020, doi: 10.1080/1062726X.2020.1765368.
- [4] M. R. Bowers, J. R. Hall, and M. M. Srinivasan, "Organizational culture and leadership style: The missing combination for selecting the right leader for effective crisis management," *Bus. Horiz.*, vol. 60, no. 4, pp. 551–563, 2017, doi: 10.1016/j.bushor.2017.04.001.
- [5] M. Salanova, "How to survive COVID-19? Notes from organisational resilience," *Rev. Psicol. Soc.*, vol. 35, no. 3, pp. 670–676, 2020, doi: 10.1080/02134748.2020.1795397.
- [6] D. J. Kurtz and G. Varvakis, "Dynamic Capabilities and Organizational Resilience in Turbulent Environments," *Compet. Strateg. Small Mediu. Enterp. Increasing Cris. Resilience, Agil. Innov. Turbul. Times*, pp. 1–281, 2016, doi: http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-27303-7_2.
- [7] N. Ortiz-de-Mandojana and P. Bansal, "The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices," *Strateg. Manag. J.*, vol. 37, no. 8, pp. 1615–1631, 2015, doi: <https://doi.org/10.1002/smj.2410>.
- [8] C. S. Holling, "Resilience and stability of ecological systems," *Annu. Rev. Ecol. Syst.*, vol. 4, no. 1, pp. 1–23, 1973.
- [9] C. Folke et al., "Regime shifts, resilience, and biodiversity in ecosystem management," *Annu. Rev. Ecol. Syst.*, vol. 35, pp. 557–581, 2004, doi: 10.1146/annurev.ecolsys.35.021103.105711.
- [10] E. Skinner and K. Edge, "Self-determination, coping, and development," *Handb. self-determination Res.*, pp. 297–337, 2002.
- [11] N. Doorn, P. Gardoni, and C. Murphy, "A multidisciplinary definition and evaluation of resilience: the role of social justice in defining resilience," *Sustain. Resilient Infrastruct.*, vol. 4, no. 3, pp. 112–123, 2019, doi: 10.1080/23789689.2018.1428162.
- [12] A. V. Lee, J. Vargo, and E. Seville, "Developing a tool to measure and compare organizations' resilience," *Nat. Hazards Rev.*, vol. 14, no. 1, pp. 29–41, Feb. 2013, doi: 10.1061/(asce)nh.1527-6996.0000075.
- [13] B. Fietz, J. Hillmann, and E. Guenther, "Cultural Effects on Organizational Resilience: Evidence from the NAFTA Region," *Schmalenbach J. Bus. Res.*, vol. 73, no. 1, pp. 5–46, 2021, doi: 10.1007/s41471-021-00106-8.
- [14] R. K. Pradhan and P. Bhattacharyya, "Building organisational resilience: Role of cherishing at work," *Int. J. Entrep. Innov. Manag.*, vol. 22, no. 3, pp. 269–285, 2018, doi: 10.1504/IJEM.2018.091773.
- [15] G. P. Nyaupane, G. Prayag, J. Godwyll, and D. White, "Toward a resilient organization: analysis of employee skills and organization adaptive traits," *J. Sustain. Tour.*, vol. 29, no. 4, pp. 658–677, 2020, doi: 10.1080/09669582.2020.1822368.
- [16] S. Suriyankietkaew, "Taking the long view on resilience and sustainability with 5Cs at B. Grimm," *Glob. Bus. Organ. Excell.*, vol. 38, no. 3, pp. 11–17, 2019, doi: 10.1002/joe.21918.
- [17] P. Drucker, *Management Challenges for the 21st Century*, 1st ed. New York: Routledge, 2007.
- [18] J. Bratton and J. Gold, *Human Resource Management: Theory and Practice*, 4th ed. London: Palgrave Macmillan, 2007.
- [19] V. Rivai and E. J. Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*, 1st ed. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2013.
- [20] M. Armstrong, *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th ed. London: Kogan Page, 2006.
- [21] G. Shantz, Amanda and Latham, "The effect of primed goals on employee performance: Implications for human resource management," *Hum. Resour. Manage.*, vol. 50, no. 2, pp. 289–299, 2011.
- [22] S. Hanoum, L. Moses, and Noufal F, "Prioritizing Healthcare Service

- Attributes: Comparing Importance Performance Analysis and KANO's Model," *Asia Pacific Conference on Manufacturing System*. Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya, 2009, doi: 10.12962/j23373520.v9i1.50834.
- [23] E. Dhany, S. Hanoum, and M. Soemarsono, "Pengaruh Penggunaan IFS terhadap Kinerja dan Kreativitas Karyawan PT PAL Indonesia (Persero) dengan Pendekatan Task-Technology Fit (TTF) dan Technology Acceptance Model (TAM)," *J. Sains dan Seni ITS*, pp. D46–D51, 2020, doi: 10.12962/j23373520.v9i1.50834.
- [24] W. L. Mangundjaya and M. T. Amir, "Testing Resilience and Work Ethics as Mediators Between Charismatic Leadership and Affective Commitment to Change," *J. Asian Financ. Econ. Bus.*, vol. 8, no. 2, pp. 401–410, 2021, doi: 10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.0401.
- [25] P. Gunnigle, J. Lavelle, and S. Monaghan, "Weathering the storm? Multinational companies and human resource management through the global financial crisis," *Int. J. Manpow.*, vol. 34, no. 3, pp. 214–231, 2013, doi: 10.1108/IJM-04-2013-0078.
- [26] D. Ngoc Su, D. Luc Tra, H. M. Thi Huynh, H. H. T. Nguyen, and B. O'Mahony, "Enhancing resilience in the Covid-19 crisis: lessons from human resource management practices in Vietnam," *Curr. Issues Tour.*, vol. 0, no. 0, pp. 1–17, 2021, doi: 10.1080/13683500.2020.1863930.
- [27] M. Farrukh, N. Y. Ansari, A. Raza, F. Meng, and H. Wang, "High-performance work practices do much, but H.E.R.O does more: an empirical investigation of employees' innovative behavior from the hospitality industry," *Eur. J. Innov. Manag.*, 2021, doi: 10.1108/EJIM-11-2020-0448.
- [28] S. Sharma and S. K. Sharma, "Probing the Links Between Team Resilience, Competitive Advantage, and Organizational Effectiveness: Evidence from Information Technology Industry," *Bus. Perspect. Res.*, vol. 8, no. 2, pp. 289–307, 2020, doi: 10.1177/2278533719887458.
- [29] H. Collins and C. Saliba, "Connecting people to purpose builds a sustainable business model at Bark House," *Glob. Bus. Organ. Excell.*, vol. 39, no. 3, pp. 29–37, 2020, doi: 10.1002/joe.21992.
- [30] C. Zehir and E. Narcikara, "Effects of resilience on productivity under authentic leadership," *Procedia - Soc. Behav. Sci.*, vol. 235, no. October, pp. 250–258, 2016, doi: 10.1016/j.sbspro.2016.11.021.
- [31] A. Poglianich and M. Antonek, "Rules of engagement in turbulent times: how verizon wireless uses a robust hr portal for employee communication," *Glob. Bus. Organ. Excell.*, vol. 28, no. 4, pp. 29–35, 2009, doi: <https://doi.org/10.1102/joe.20265>.
- [32] G. Suder, C. Reade, M. Riviere, A. Birnik, and N. Nielsen, "Mind the gap: the role of HRM in creating, capturing and leveraging rare knowledge in hostile environments," *Int. J. Hum. Resour. Manag.*, vol. 30, no. 11, pp. 1794–1821, 2019, doi: 10.1080/09585192.2017.1351462.
- [33] E. K. Chiou and J. D. Lee, "Trusting automation: Designing for responsivity and resilience," *Hum. Factors*, vol. 00, no. 0, pp. 1–29, 2021, doi: 10.1177/00187208211009995.
- [34] R. Lozano and M. Barreiro-Gen, "Corporate sustainability and COVID-19: Analyzing the impacts of the outbreak," *IEEE Eng. Manag. Rev.*, vol. 49, no. 1, pp. 72–80, 2021, doi: 10.1109/EMR.2021.3049538.
- [35] R. Rampa and M. Agogu , "Developing radical innovation capabilities: Exploring the effects of training employees for creativity and innovation," *Creat. Innov. Manag.*, vol. 30, no. 1, pp. 211–227, Mar. 2021, doi: <https://doi.org/10.1111/caim.12423>.
- [36] D. L. Senbeto and A. H. Y. Hon, "Market turbulence and service innovation in hospitality: Examining the underlying mechanisms of employee and organizational resilience," *Serv. Ind. J.*, vol. 40, no. 15–16, pp. 1119–1139, 2020, doi: 10.1080/02642069.2020.1734573.
- [37] L. E. Usher, J. E. (Wie) Yusuf, and M. Covi, "Assessing tourism business resilience in Virginia Beach," *Int. J. Tour. Cities*, vol. 6, no. 2, pp. 397–414, 2020, doi: 10.1108/IJTC-02-2019-0019.
- [38] S. Khurana, A. Haleem, S. Luthra, D. Huisingh, and B. Mannan, "Now is the time to press the reset button: Helping India's companies to become more resilient and effective in overcoming the impacts of COVID-19, climate changes and other crises," *J. Clean. Prod.*, vol. 280, p. 124466, 2021, doi: 10.1016/j.jclepro.2020.124466.