

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Organisasi adalah jaringan yang kompleks, terdiri dari sumber daya manusia, tempat, dan sumber daya lain yang rentan terhadap berbagai 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 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).

Tercatat dalam KPMG, sebanyak 40% dari perusahaan yang menderita gangguan bisnis, meninggalkan bisnis mereka dalam kurun waktu 2 tahun karena tidak dapat pulih dari efek jangka panjang dari krisis. Hampir 40% organisasi tanpa

rencana pemulihan bisnis gulung tikar setelah terjadi bencana besar, dan 93% perusahaan yang mengalami kehilangan data yang signifikan mengalami kegagalan dalam waktu lima tahun (Devargas, 1999; Cocchiara, 2007). Seperti yang terjadi pada PT Hero Supermarket yang menutup seluruh operasional Giant mulai Juli 2021. Perubahan pola belanja masyarakat pada segmen supermarket yang menjadi akar permasalahan tutupnya Giant. Menurut Direktur HERO Hardianus Wahyu Trikusumo pengelola Giant, dalam keterbukaan informasi di BEI, alasan perusahaan menutup seluruh gerai Giant merupakan respons cepat serta tepat dari perusahaan yang diperlukan untuk beradaptasi terhadap perubahan dinamika pasar, terlebih terkait beralihnya konsumen Indonesia dari format *hypermarket* dalam beberapa tahun terakhir, sebuah fenomena yang juga terjadi di pasar global. Untuk mengatasi dan pulih dari situasi tersebut, PT. HERO mengalihfungsikan Giant menjadi IKEA dan Guardian yang memiliki tren pertumbuhan bisnis yang lebih baik (Sandi, 2021).

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 mempertimbangkan konsep resiliensi dalam strategi 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 dan 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, Dagnino, & Smith, 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 dan Beck (2005, 2009) 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 (Annarelli & Nonino, 2016). *Strategic Human Resource Management* (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 inovasi dan fleksibilitas. Praktik *Strategic Human Resource Management* (SHRM) yang utama mengacu pada tiga faktor yakni koherensi, integrasi strategi, dan devolusi aktivitas HRM kepada manajer lini. Peran manajer lini dalam kegiatan SDM telah menerima perhatian ilmiah yang meningkat dalam beberapa tahun terakhir ini (Sajeevanie, Opatha, & Dissanayake, 2020). 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, namun peran penting mereka dalam proses penyampaian praktik Sumber Daya Manusia (SDM) sering diabaikan (Kehoe & Han, 2020).

Weick dan Sutcliffe (2011) menekankan bahwa resiliensi organisasi dalam praktiknya lebih bergantung pada sistem secara keseluruhan, sehingga manajemen puncak harus mempertimbangkan resiliensi organisasi pada strategi mereka. Andersson (2018) mengilustrasikan poin ini dengan menjelaskan betapa pentingnya keseluruhan SDM dalam resiliensi organisasi. Persyaratan utamanya adalah pendistribusian kekuasaan sehingga karyawan merasa diberdayakan untuk

mengambil tanggung jawab dan inisiatif dan merasa dipercaya. Namun, salah satu tantangan yang muncul dengan tingkat distribusi kekuasaan yang tinggi adalah bagaimana mempertahankan komitmen terhadap organisasi secara keseluruhan daripada bagian-bagiannya. Menurut Lengnick-Hall et al. (2011), proses SDM dapat digunakan untuk menyelaraskan dan berkomitmen anggota organisasi untuk kelangsungan hidup jangka panjang organisasi jika prinsip-prinsip SDM bersama dengan kontribusi karyawan yang diinginkan untuk resiliensi organisasi dipasangkan untuk membentuk kebijakan SDM. Jika dibentuk dengan cara ini, kebijakan SDM menjadi kontrol normatif untuk menyelaraskan seluruh anggota perusahaan (Kunda, 2009).

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, perubahan yang cepat dan disruptif dalam konteks bisnis dan organisasi serta pentingnya pengelolaan sumber daya manusia strategis dalam organisasi inilah yang digunakan oleh penulis untuk menyoroti pengaruh *strategic human resource management* terhadap *organizational resilience*. Apa peran penting *strategic human resource management* dalam memengaruhi *organizational*

resilience? Pertanyaan inilah yang menarik penulis untuk melakukan penelitian dan akan dijawab dalam penelitian ini.

1.2 Identifikasi Masalah

Potret bisnis dan ekonomi yang terus berubah mendesak organisasi untuk menjadi resilien guna memastikan kelangsungan dan pertumbuhan bisnis. Namun, dalam banyak kasus, bergejolaknya dunia bisnis terjadi lebih cepat sebelum 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 (Boin & Van Eeten, 2013).

Sementara literatur terdahulu yang telah membahas tentang resiliensi, (Collins & Porras, 1994; Freeman, Maltz, et al., 2004; Sutcliffe & Vogus, 2003; Weick, 1993) masih berfokus pada resiliensi individu daripada resiliensi organisasi. Akan tetapi, menurut Morgeson & Hofmann 1999, pemahaman tentang individu yang resilien merupakan pemahaman yang berguna untuk mendefinisikan *organizational resilience* karena tindakan dan interaksi antar individu anggota organisasi menjadi dasar munculnya kapasitas kolektif perusahaan untuk menjadi resilien.

Lengnick-Hall (2011) dalam penelitiannya menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia (SDM) memainkan peran yang lebih besar dalam pengembangan dan analisis resiliensi organisasi. Mereka mendukung upaya untuk

fokus pada *Human Resource Management* (HRM) sebagai bagian dari analisis resiliensi organisasi. Untuk mencapai resiliensi organisasi, mereka mencatat bahwa sistem HRM perusahaan harus mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan individu untuk menyediakan kemampuan dan rutinitas organisasi. Sistem HRM yang menjaga individu dalam inti organisasi selaras dengan strategi perusahaan dan mempertimbangkan tantangan lingkungan. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia yang strategis harus berkontribusi pada pengembangan *organizational resilience*.

Menurut Lengnick-Hall et al. (2011), proses SDM dapat digunakan untuk menyelaraskan dan berkomitmen anggota organisasi untuk kelangsungan hidup jangka panjang organisasi jika prinsip-prinsip SDM bersama dengan kontribusi karyawan yang diinginkan untuk ketahanan organisasi dipasangkan untuk membentuk kebijakan SDM. *Strategic Human Resource Management* (SHRM) adalah filosofi manajemen sumber daya manusia yang didasarkan pada keyakinan bahwa sumber daya manusia sangat penting untuk menopang kesuksesan bisnis (Dessler, 2003). SDM memainkan peran utama dalam keberhasilan atau kegagalan rencana strategis bisnis (Annarelli & Nonino, 2016). *Strategic Human Resource Management* (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 inovasi dan fleksibilitas. Praktik *Strategic Human Resource Management* (SHRM) yang utama mengacu pada tiga faktor yakni koherensi, integrasi strategi, dan devolusi aktivitas HRM kepada manajer lini. Peran manajer

ini dalam kegiatan SDM telah menerima perhatian ilmiah yang meningkat dalam beberapa tahun terakhir ini (Sajeevanie, Opatha, & Dissanayake, 2020)

Untuk menjadi resilien, organisasi/perusahaan dapat menumbuhkan orientasi konseptual yang positif dan konstruktif melalui tujuan yang kuat (Collins & Porras, 1994; Freeman, Maltz, et al., 2004). Nilai-nilai inti yang kuat ditambah dengan rasa ingin mencapai tujuan dan identitas mendorong organisasi untuk membingkai kondisi dengan cara yang memungkinkan pemecahan masalah dan tindakan daripada dengan cara yang mengarah pada kekakuan ancaman atau eskalasi disfungsi dari komitmen (Coutu, 2002; Sutcliffe & Vogus, 2003). *Strategic Human Resource Management* (SHRM) didefinisikan sebagai pola penyebaran sumber daya manusia yang direncanakan dan kegiatan yang dimaksudkan untuk memungkinkan organisasi mencapai tujuannya (Wright & McMahan, 1992). SHRM berfokus pada tindakan yang membedakan perusahaan dari kompetitornya sehingga dapat bertahan (Purcell, 2005).

Dalam hal ini, praktik SHRM seperti penggunaan perencanaan yang efektif, pendekatan yang koheren untuk desain dan manajemen SDM, pencocokkan kegiatan dan kebijakan HRM dengan strategi bisnis, struktur dan budaya eksplisit, efektivitas dan kinerja organisasi, penyesuaian sumber daya dengan tujuan masa depan, dapat mengembangkan kapabilitas khusus seperti manajemen pengetahuan dan manajemen perubahan (Armstrong & Taylor, 2014). Jika manajemen pengetahuan dan perubahan telah terbentuk melalui SHRM, hal ini dapat berkontribusi dalam kapasitas perusahaan untuk menjadi resilien.

SDM merupakan sumber utama keunggulan kompetitif organisasi.

Program, kebijakan, dan praktik SDM adalah sarana di mana SDM dalam organisasi dapat disebar untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Pola dan rencana dibuat dengan memiliki kesesuaian antara strategi SDM dengan strategi bisnis organisasi (kesesuaian vertikal) dan antara semua aktivitas SDM (kesesuaian horizontal). Sumber daya manusia, praktik, dan pola yang direncanakan secara keseluruhan diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi (Armstrong M. , 2008).

Untuk tetap berada di depan para kompetitor ditengah situasi yang krisis dan berubah dengan cepat, sebuah organisasi harus terus mencari cara untuk mendapatkan keunggulan atas organisasi lain. Terdapat peningkatan pengakuan di kalangan pemikir dan praktisi manajemen tentang potensi sumber daya manusia dalam memberikan keunggulan kompetitif (Baker, 1999). Dua organisasi yang menggunakan teknologi yang sama mungkin menunjukkan tingkat kinerja yang berbeda. Yang menyebabkan perbedaan ini adalah kualitas sumber daya manusia dan kontribusinya terhadap organisasi yang menentukan kinerja, dan oleh karena itu kesuksesan organisasi tercapai dan resiliensi terbentuk.

Dalam penelitian ini, penulis akan lebih berfokus pada resiliensi organisasi yang secara spesifik menyoroti pengaruh *strategic human resource management*. Implikasi praktis dari penelitian ini yakni praktisi manajemen dan sumber daya manusia di perusahaan dapat menggunakan temuan ini untuk mengembangkan tindakan yang ditargetkan dalam HRM untuk meningkatkan dimensi resiliensi tertentu. Mereka dapat membuat keputusan yang lebih baik berdasarkan pengetahuan seputar efek yang tepat dari praktik SHRM pada dimensi *organizational resilience*. Kesenjangan terlihat dalam literatur *organizational*

resilience. Penelitian ini adalah salah satu studi langka yang menyelidiki pengaruh antara praktik SHRM dan resiliensi organisasi.

1.3 Batasan Masalah

Penulis membatasi permasalahan yang digunakan untuk menghindari adanya penyimpangan maupun pelebaran pokok masalah agar penelitian lebih terarah dan memudahkan dalam pembahasan sehingga tujuan penelitian akan tercapai. Batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.3.1 *Strategic human resource management (SHRM)*

Batasan istilah *Strategic human resource management* adalah penerapan manajemen sumber daya manusia yang efektif untuk memenuhi persyaratan dan tujuan strategis organisasi.

1.3.2 *Organizational Resilience*

Batasan istilah *organizational resilience* dalam penelitian ini adalah kemampuan organisasi untuk bertahan dalam kondisi yang *stressful* dan tidak menguntungkan, mempertahankan bahkan meningkatkan keadaan serta dapat pulih atau bangkit kembali dari keadaan yang tidak diinginkan.

1.3.3 Organisasi Swasta

Organisasi swasta dalam penelitian ini adalah organisasi non-pemerintah berbentuk perusahaan atau badan usaha yang dimiliki oleh sekelompok pribadi. Organisasi swasta dalam penelitian ini mencakup:

- a. Kepemilikan tunggal: Bisnis yang dimiliki dan dikelola oleh satu orang, dan pemiliknya menanggung tanggung jawab pribadi yang tidak terbatas.

- b. *Corporation*: Badan usaha yang memiliki badan hukum yang terpisah dari pemiliknya.

1.4 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah *strategic human resource management* berpengaruh terhadap *organizational resilience* pada organisasi swasta?

1.5 Tujuan Penelitian

Sesuai latar belakang serta rumusan masalah yang telah dipaparkan, penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh *strategic human resource management* terhadap *organizational resilience* pada organisasi swasta.

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini mempunyai manfaat baik secara teoritis maupun secara praktis sebagai berikut:

1.6.1 Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan kecil dalam literatur resiliensi organisasi, khususnya menjelaskan tentang pengaruh SHRM terhadap *Organizational Resilience*.

1.6.2 Manfaat Praktis

1. Dapat digunakan sebagai strategi perusahaan dalam meningkatkan kapasitas *organizational resilience*.

2. Dengan meningkatnya pemahaman tentang manajemen sumber daya manusia strategis, diharapkan dapat membantu perusahaan untuk resilien terhadap peningkatan tekanan dari lingkungan eksternal karena keadaan bisnis yang berubah dengan cepat seperti situasi krisis, bencana, dan pandemi.