

The Influence of HR Digital Maturity on Organizational Resilience Mediated by Organizational Agility

Pengaruh Kematangan Digital SDM terhadap Ketahanan Organisasi yang Dimediasi oleh Agilitas Organisasi

Erina Rulianti^{*1}, Giri Nurpribadi², Sri Mulyati³

^{1,2,3}Universitas Pelita Bangsa

Erina.rulianti@pelitabangsa.ac.id

*Corresponding Author

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kematangan digital SDM terhadap ketahanan organisasi dengan agilitas organisasi sebagai variabel mediasi pada karyawan perusahaan manufaktur di Bekasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei. Sampel penelitian berjumlah 80 responden yang dipilih melalui purposive sampling, dengan kriteria telah bekerja minimal satu tahun dan memahami penggunaan teknologi atau sistem kerja digital di perusahaan. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert lima poin dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling berbasis SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kematangan digital SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap agilitas organisasi dan ketahanan organisasi. Agilitas organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap ketahanan organisasi. Selain itu, agilitas organisasi terbukti mampu memediasi secara signifikan pengaruh kematangan digital SDM terhadap ketahanan organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa penguatan kematangan digital SDM yang disertai peningkatan agilitas organisasi dapat memperkuat ketahanan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis.

Kata Kunci : kematangan digital SDM, agilitas organisasi, ketahanan organisasi, perusahaan manufaktur, SmartPLS.

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of human resource digital maturity on organizational resilience with organizational agility as a mediating variable among employees of manufacturing companies in Bekasi. The study employed a quantitative approach with a survey design. The sample consisted of 80 respondents selected through purposive sampling, with the criteria of having worked for at least one year and understanding the use of technology or digital work systems in the company. Data were collected through a questionnaire using a five-point Likert scale and analyzed using Structural Equation Modeling based on SmartPLS. The results indicate that human resource digital maturity has a positive and significant effect on organizational agility and organizational resilience. Organizational agility also has a positive and significant effect on organizational resilience. In addition, organizational agility was found to significantly mediate the effect of human resource digital maturity on organizational resilience. These findings confirm that strengthening human resource digital maturity, supported by improved organizational agility, can enhance organizational resilience in facing changes in the business environment.

Keywords : human resource digital maturity, organizational agility, organizational resilience, manufacturing companies, SmartPLS.

1. Pendahuluan

Kondisi di berbagai negara memperlihatkan bahwa isu ketahanan organisasi semakin menonjol dalam pembahasan manajemen SDM karena organisasi harus menghadapi perubahan teknologi yang cepat, gangguan rantai pasok, tekanan biaya, serta pola kerja yang semakin digital. Dalam kondisi seperti ini, SDM tidak lagi dipandang hanya sebagai pelaksana operasional, tetapi sebagai penggerak kemampuan organisasi untuk membaca sinyal perubahan, belajar lebih cepat, dan tetap berjalan saat gangguan muncul. Kajian terbaru mengenai digital HRM menunjukkan bahwa organisasi yang lebih siap secara digital cenderung lebih kuat menjaga kesinambungan proses kerja dan mengambil keputusan secara responsif. Temuan pada konteks ritel di Afrika Selatan juga memperlihatkan bahwa tingkat kematangan digital berhubungan dengan kesadaran situasional, kapasitas adaptif, dan kreativitas organisasi ketika menghadapi guncangan. Fenomena ini menunjukkan bahwa ketahanan organisasi saat ini semakin terkait dengan kualitas pengelolaan SDM di era digital (Ahmić & Ćosić, 2025; Robertson et al., 2022; Shahiduzzaman, 2025).

Di Indonesia, isu ketahanan organisasi juga sangat relevan, terutama pada sektor manufaktur yang dituntut menjaga produktivitas di tengah tekanan efisiensi, integrasi teknologi, dan perubahan permintaan pasar. Studi pada industri manufaktur Indonesia menunjukkan bahwa sektor ini memerlukan kapasitas resiliensi yang terukur karena manufaktur menjadi penopang ekonomi, namun juga termasuk sektor yang rentan ketika terjadi krisis. Pada saat yang sama, kajian mengenai supply chain 4.0 di perusahaan manufaktur Indonesia menegaskan bahwa agilitas menjadi faktor penting untuk mempercepat kematangan operasional dan membantu perusahaan merespons perubahan secara lebih cepat. Artinya, perusahaan manufaktur tidak cukup hanya mengandalkan mesin, prosedur, dan target produksi, tetapi juga harus membangun kesiapan SDM dan organisasi agar mampu bertahan, beradaptasi, dan pulih dalam situasi yang dinamis (Alamsjah & Yunus, 2022; Sambowo & Hidayatno, 2021).

Ketahanan organisasi memainkan peranan penting dalam lingkup manajemen SDM karena kemampuan bertahan tidak muncul dengan sendirinya, melainkan dibangun melalui kompetensi, perilaku, dan sistem kerja yang dikelola secara strategis. Lengnick Hall, Beck, dan Lengnick Hall menjelaskan bahwa kapasitas organisasi untuk tetap berfungsi dalam situasi yang mengejutkan dapat dikembangkan melalui praktik SDM strategis yang membentuk kompetensi inti, pola respons, dan perilaku adaptif karyawan. Sejalan dengan itu, Duchek menjelaskan bahwa ketahanan organisasi merupakan metakapabilitas yang mencakup kemampuan mengantisipasi, menghadapi, dan menyesuaikan diri setelah gangguan terjadi. Dari sudut pandang ini, ketahanan organisasi dalam ranah SDM tidak hanya berarti bangkit setelah masalah muncul, tetapi juga menyiapkan tenaga kerja yang siap belajar, siap berubah, dan siap menjaga keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang (Duchek, 2020; Lengnick-Hall et al., 2011).

Variabel kematangan digital SDM menjadi semakin penting karena menggambarkan sejauh mana SDM memiliki kesiapan, kompetensi, tata kelola, serta dukungan teknologi untuk bekerja efektif di lingkungan digital. Kajian Shahiduzzaman menunjukkan bahwa kematangan digital HRM tidak hanya menyangkut penggunaan teknologi, tetapi juga berkaitan dengan strategi HR, kompetensi praktisi SDM, adopsi karyawan, serta kemampuan organisasi untuk menavigasi kompleksitas perubahan. Pada tingkat empiris, Robertson dan rekan menunjukkan bahwa organisasi yang lebih matang secara digital memiliki tingkat resiliensi yang lebih tinggi, terutama pada aspek kesadaran situasional, pengelolaan kerentanan, dan kapasitas adaptif. Temuan Ahmić dan Ćosić juga memperkuat bahwa digital human resource management berpengaruh positif terhadap ketahanan organisasi. Dengan demikian, kematangan digital SDM layak diposisikan sebagai faktor awal yang penting dalam membentuk ketahanan organisasi (Ahmić & Ćosić, 2025; Robertson et al., 2022; Shahiduzzaman, 2025).

Selain kematangan digital SDM, variabel agilitas organisasi juga sangat relevan untuk menjelaskan ketahanan organisasi. Agilitas organisasi merefleksikan kemampuan organisasi untuk bergerak cepat, membaca perubahan, mengalihkan sumber daya, dan menyesuaikan proses kerja tanpa kehilangan arah strategis. Dalam penelitian Alnasser dan rekan, agilitas organisasi terbukti berpengaruh positif terhadap ketahanan organisasi. Hasil ini menunjukkan bahwa organisasi yang gesit cenderung lebih siap menjaga keberlangsungan operasi ketika menghadapi ketidakpastian. Temuan tersebut sejalan dengan studi Yağmur dan Myrvang yang menunjukkan bahwa agilitas organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap ketahanan organisasi dalam situasi krisis. Ini berarti bahwa semakin tinggi kemampuan organisasi untuk beradaptasi secara cepat, semakin besar peluang organisasi untuk tetap stabil, responsif, dan tahan terhadap guncangan (Alnasser et al., 2025; Yağmur & Myrvang, 2023).

Agilitas organisasi juga berpotensi menjadi variabel mediasi pada pengaruh kematangan digital SDM terhadap ketahanan organisasi. Secara logis, SDM yang matang secara digital akan lebih mudah memanfaatkan data, teknologi, dan koordinasi lintas fungsi, lalu kondisi tersebut mendorong organisasi menjadi lebih lincah dalam mengambil keputusan dan merespons perubahan. Pola ini mulai terlihat dalam berbagai studi terdahulu. Robertson dan rekan menemukan bahwa kematangan digital berkaitan dengan kreativitas organisasi serta pengambilan keputusan yang responsif, yang merupakan ciri organisasi yang agile. Chong dan Zainal juga membuktikan bahwa literasi digital dapat meningkatkan kinerja melalui employee agility sebagai mediator. Sementara itu, Alnasser dan rekan menunjukkan bahwa agilitas organisasi mampu memediasi hubungan antara sumber daya internal dan ketahanan organisasi. Rangkaian temuan ini memberi dasar yang kuat bahwa agilitas organisasi layak diuji sebagai mekanisme penghubung antara kematangan digital SDM dan ketahanan organisasi (Alnasser et al., 2025; Chong & Zainal, 2024; Robertson et al., 2022).

Meskipun literatur terdahulu telah membahas resiliensi, digital maturity, dan agility, masih terdapat beberapa celah penelitian. Pertama, banyak studi menempatkan transformasi digital atau digital capability pada level organisasi secara umum, belum secara lebih spesifik menyoroti kematangan digital SDM sebagai variabel utama. Kedua, hubungan mediasi agilitas lebih sering diuji pada konteks kinerja, inovasi, atau sektor jasa, sehingga bukti mengenai peran mediasi agilitas pada hubungan kematangan digital SDM dan ketahanan organisasi masih terbatas. Ketiga, konteks perusahaan manufaktur di Bekasi masih jarang dijadikan lokasi pengujian, padahal konteks ini relevan karena perusahaan berhadapan dengan tuntutan efisiensi, integrasi teknologi, dan persaingan operasional yang tinggi. Berdasarkan celah tersebut, novelty penelitian ini terletak pada pengujian model yang menempatkan kematangan digital SDM sebagai pendorong ketahanan organisasi melalui agilitas organisasi pada perusahaan manufaktur di Bekasi. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh kematangan digital SDM terhadap ketahanan organisasi, menguji pengaruh kematangan digital SDM terhadap agilitas organisasi, menguji pengaruh agilitas organisasi terhadap ketahanan organisasi, serta menguji peran mediasi agilitas organisasi dalam hubungan tersebut (Ahmić & Ćosić, 2025; Alnasser et al., 2025; Chong & Zainal, 2024; Robertson et al., 2022).

2. Tinjauan Pustaka

Ketahanan Organisasi

Ketahanan organisasi dapat dipahami sebagai kemampuan organisasi untuk tetap berfungsi, menyesuaikan diri, pulih, bahkan berkembang setelah menghadapi gangguan, tekanan, atau perubahan yang tidak terduga. Dalam literatur, konsep ini tidak hanya dilihat sebagai kemampuan bangkit setelah krisis, tetapi juga mencakup kesiapan menghadapi risiko sebelum masalah muncul. Chen, Xie, dan Liu (2021) menjelaskan bahwa ketahanan organisasi merupakan kemampuan untuk mengonfigurasi ulang sumber daya, memperbaiki proses, menata ulang hubungan internal dan eksternal, serta memanfaatkan krisis sebagai momentum pembelajaran. Dari sisi pengukuran, Lee, Vargo, dan Seville (2013) menekankan bahwa

ketahanan organisasi perlu dilihat melalui kapasitas organisasi dalam memahami situasi, mengelola kerentanan, dan menjaga kesiapan respons. Sementara itu, Kantor dan Iseri-Say (2015) merumuskan indikator yang lebih operasional melalui tiga dimensi utama yaitu robustness, agility, dan integrity. Robustness menunjukkan daya tahan organisasi dalam menjaga fungsi inti saat tekanan meningkat, agility menandakan kecepatan dan keluwesan dalam menyesuaikan diri, sedangkan integrity menggambarkan kekuatan kohesi internal dan keselarasan tindakan anggota organisasi. Pada konteks Indonesia, Widiatoro dan Shahadan (2026) mengadaptasi alat ukur ketahanan organisasi dengan tiga indikator penting yaitu adaptive capacity, anticipatory capacity, dan situational awareness. Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, ketahanan organisasi dalam penelitian ini dapat dipahami sebagai kemampuan organisasi untuk mengantisipasi perubahan, beradaptasi secara cepat, mempertahankan keberlangsungan proses, serta membangun kesadaran situasional agar tetap stabil dalam lingkungan kerja yang dinamis.

Kematangan Digital SDM

Kematangan Digital SDM merujuk pada tingkat kesiapan fungsi SDM dalam mengintegrasikan teknologi digital ke dalam proses, kompetensi, sistem, dan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pengelolaan karyawan. Strohmeier (2020) menegaskan bahwa digital human resource management bukan sekadar penggunaan perangkat digital, tetapi merupakan perkembangan dari praktik SDM berbasis teknologi menuju pengelolaan SDM yang lebih terintegrasi, strategis, dan berbasis data. Dalam kajian yang lebih luas, Bansal, Panchal, Jabeen, Mangla, dan Singh (2023) memandang transformasi digital SDM sebagai konstruksi multidimensi yang lahir dari integrasi faktor digital dan faktor individual ke dalam kapabilitas inovasi organisasi. Artinya, kematangan digital SDM tidak cukup diukur dari ada atau tidaknya aplikasi SDM, tetapi juga dari sejauh mana teknologi tersebut didukung oleh kemampuan individu, kreativitas, dan infrastruktur yang memadai. Ruiz, Benitez, Castillo, dan Braojos (2024) juga menekankan bahwa strategi HR digital tercermin dari tingkat penyatuan proses SDM dengan teknologi digital sehingga fungsi SDM mampu mendukung kinerja organisasi secara nyata. Dari sisi indikator, variabel ini dapat dirumuskan melalui beberapa aspek utama yaitu digitalisasi proses SDM, integrasi sistem dan data, kompetensi digital SDM, kesiapan infrastruktur dan platform, serta orientasi strategis penggunaan teknologi dalam keputusan SDM. Tambahan lain datang dari Theres dan Strohmeier (2024) yang menyoroti pentingnya acceptance dan use sebagai unsur penting dalam keberhasilan digital HRM. Hal ini berarti kematangan digital SDM juga perlu memperhatikan tingkat penerimaan dan penggunaan teknologi oleh pengguna internal, bukan hanya kesiapan teknis sistem.

Agilitas Organisasi

Agilitas organisasi adalah kemampuan organisasi untuk menangkap perubahan, mengambil keputusan dengan cepat, lalu meresponsnya secara efektif melalui penyesuaian sumber daya, proses kerja, dan tindakan strategis. Felipe, Roldán, dan Leal-Rodríguez (2016) menjelaskan bahwa agilitas organisasi merupakan kapabilitas dinamis yang membuat perusahaan mampu melakukan sensing terhadap perubahan lingkungan dan responding secara efisien. Dari definisi ini terlihat bahwa agilitas bukan sekadar kecepatan bergerak, tetapi juga kemampuan membaca sinyal perubahan secara tepat. Dalam studi lain, Melián-Alzola, Fernández-Monroy, dan Hidalgo-Peñate (2020) menunjukkan bahwa agilitas organisasi berkaitan erat dengan dukungan kapabilitas teknologi informasi, terutama dalam memperoleh informasi yang relevan, mempercepat komunikasi, dan menyesuaikan operasi organisasi ketika kondisi berubah. Literatur tersebut menunjukkan bahwa indikator agilitas organisasi umumnya dapat dirangkum pada kemampuan sensing, decision making, dan acting. Indikator sensing menggambarkan kepekaan organisasi dalam memonitor kebutuhan pasar, perubahan teknologi, dan dinamika persaingan. Indikator decision making menunjukkan kecepatan serta

ketepatan organisasi dalam menyusun respons. Indikator acting berkaitan dengan kemampuan mengeksekusi penyesuaian, mengalihkan sumber daya, dan mengubah proses kerja secara luwes. Dengan kata lain, organisasi yang agile bukan hanya cepat mengetahui perubahan, tetapi juga mampu memutuskan dan bertindak tanpa kehilangan arah. Dalam konteks penelitian manajemen SDM, agilitas organisasi sangat relevan karena menjadi jembatan antara kesiapan digital SDM dan kemampuan organisasi bertahan di tengah ketidakpastian. Jika SDM telah matang secara digital, maka organisasi akan lebih mudah membangun alur kerja yang responsif, kolaboratif, dan adaptif.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei untuk menguji pengaruh Kematangan Digital SDM terhadap Ketahanan Organisasi yang dimediasi oleh Agilitas Organisasi. Objek penelitian difokuskan pada perusahaan manufaktur, dengan unit analisis karyawan yang bekerja pada perusahaan tersebut karena mereka terlibat langsung dalam proses kerja, adaptasi digital, serta dinamika organisasi sehari-hari. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada perusahaan manufaktur. Pengambilan sampel dapat dilakukan dengan teknik purposive sampling, yaitu memilih responden yang memenuhi kriteria tertentu, seperti telah bekerja minimal satu tahun dan memahami penggunaan teknologi atau sistem kerja digital di perusahaan, dengan jumlah 80 responden. Kriteria ini dipilih agar data yang diperoleh lebih relevan dengan variabel yang diteliti. Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Instrumen penelitian disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel, yaitu Kematangan Digital SDM, Agilitas Organisasi, dan Ketahanan Organisasi. Data yang terkumpul kemudian dianalisis dengan pendekatan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares menggunakan software SmartPLS. Teknik ini dipilih karena mampu menguji hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel, serta sesuai digunakan untuk model penelitian yang melibatkan variabel mediasi. Analisis dilakukan melalui dua tahap, yaitu pengujian outer model untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk, serta pengujian inner model untuk menguji hipotesis penelitian dan kekuatan hubungan antarvariabel.

4. Hasil dan Pembahasan

R Square

Nilai R Square digunakan untuk melihat seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen pada model penelitian. Pada penelitian ini, pengujian R Square dilakukan untuk mengetahui kekuatan model dalam menjelaskan Agilitas Organisasi dan Ketahanan Organisasi.

Tabel 1. R Square

	R Square	R Square Adjusted
AO	0,695	0,692
KO	0,840	0,836

Berdasarkan Tabel 1, nilai R Square pada variabel AO sebesar 0,695 menunjukkan bahwa 69,5% variasi Agilitas Organisasi dapat dijelaskan oleh Kematangan Digital SDM, sedangkan sisanya 30,5% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Sementara itu, nilai R Square pada variabel KO sebesar 0,840 menunjukkan bahwa 84,0% variasi Ketahanan Organisasi dapat dijelaskan oleh Kematangan Digital SDM dan Agilitas Organisasi, sedangkan 16,0% sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti. Hasil ini menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang kuat, terutama pada variabel Ketahanan Organisasi.

Hasil Uji Koefisien Jalur (Path Coefficient)

Uji koefisien jalur dilakukan untuk mengetahui arah pengaruh, besaran hubungan, dan tingkat signifikansi antarvariabel dalam model struktural. Hasil pengujian path coefficient disajikan pada tabel berikut.

Tabel 2. Hasil Uji Koefisien Jalur (Path Coefficient)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
AO -> KO	0,318	0,320	0,110	2,907	0,004
KD -> AO	0,834	0,833	0,046	18,255	0,000
KD -> KO	0,634	0,628	0,109	5,802	0,000

Berdasarkan Tabel 2, seluruh hubungan antarvariabel menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Agilitas Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Ketahanan Organisasi. Selain itu, Kematangan Digital SDM juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Agilitas Organisasi maupun Ketahanan Organisasi. Hasil ini menunjukkan bahwa seluruh hipotesis langsung dalam penelitian dapat diterima.

Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)

Uji pengaruh tidak langsung dilakukan untuk mengetahui peran variabel mediasi dalam menjembatani hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Hasil pengujian indirect effect disajikan pada tabel berikut.

Tabel 3. Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
KD -> AO -> KO	0,266	0,266	0,090	2,941	0,003

Berdasarkan Tabel 3, Kematangan Digital SDM memiliki pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan terhadap Ketahanan Organisasi melalui Agilitas Organisasi. Hasil ini menunjukkan bahwa Agilitas Organisasi mampu memediasi hubungan antara Kematangan Digital SDM dan Ketahanan Organisasi, sehingga hipotesis mediasi dalam penelitian ini dapat diterima.

Pembahasan

Kematangan Digital SDM terhadap Ketahanan Organisasi

Temuan penelitian ini yang menunjukkan bahwa Kematangan Digital SDM berpengaruh positif terhadap Ketahanan Organisasi dapat dijelaskan dari sudut pandang kapabilitas adaptif organisasi. Ketika SDM memiliki kesiapan digital yang baik, organisasi lebih mudah membaca perubahan lingkungan, memproses informasi secara cepat, dan mengalihkan sumber daya kerja tanpa jeda yang panjang. Proses ini terjadi karena kematangan digital tidak berhenti pada penggunaan teknologi, tetapi menyentuh kompetensi karyawan, integrasi data SDM, kecepatan komunikasi, pembelajaran digital, dan kualitas pengambilan keputusan berbasis informasi. Dalam situasi krisis atau ketidakpastian, organisasi yang memiliki SDM matang secara digital cenderung lebih cepat mengkoordinasikan ulang tugas, memperbarui prosedur, serta menjaga kesinambungan operasi. Dampaknya terlihat pada meningkatnya kemampuan antisipasi, kapasitas menghadapi tekanan, dan kemampuan beradaptasi setelah gangguan terjadi. Hasil ini sejalan dengan Ahmić dan Čosić (2025) yang menemukan bahwa digital HRM memperkuat kemampuan organisasi untuk mengantisipasi, menghadapi, dan menyesuaikan diri terhadap gangguan. Temuan ini juga beririsan dengan Georgescu et al. (2024) yang menegaskan bahwa praktik SHRM yang kuat mendorong resiliensi organisasi, serta

Wang dan Jia (2025) yang menunjukkan bahwa transformasi digital meningkatkan ketahanan organisasi melalui penguatan kapasitas manajerial. Pada konteks nasional, Afif et al. (2025) juga menegaskan bahwa transformasi digital memperkuat learning dan innovation process yang menjadi fondasi resiliensi. Implikasi dari hasil ini adalah perusahaan manufaktur Bekasi perlu menempatkan pengembangan kompetensi digital, integrasi HRIS, dan reskilling berbasis data sebagai agenda strategis, bukan hanya proyek teknologi administratif.

Pengaruh Kematangan Digital SDM terhadap Agilitas Organisasi

Temuan bahwa Kematangan Digital SDM berpengaruh terhadap Agilitas Organisasi menunjukkan bahwa kelincahan organisasi lahir dari kualitas manusia yang mampu bekerja secara digital, bukan semata dari ketersediaan perangkat lunak atau sistem otomatisasi. Hubungan ini terjadi karena SDM yang matang secara digital mampu mempercepat sensing terhadap perubahan, memperbaiki akurasi keputusan, dan mengeksekusi respons lintas fungsi dengan lebih luwes. Ketika karyawan terbiasa menggunakan dashboard, platform kolaborasi, learning system, dan data real time, organisasi dapat mempersingkat jalur koordinasi dan mengurangi friksi birokrasi. Dampaknya bukan hanya pada kecepatan merespons pasar, tetapi juga pada kemampuan mengubah proses kerja, menyusun prioritas baru, dan menata ulang sumber daya ketika lingkungan berubah. Hasil penelitian ini konsisten dengan Pelletier et al. (2025) yang menunjukkan bahwa transformasi digital membentuk konfigurasi kapabilitas yang menghasilkan organizational agility. Cuong et al. (2025) juga menemukan bahwa transformasi digital memberikan pengaruh kuat terhadap organizational agility pada sektor machinery di Vietnam. Dari sisi fondasi teknologi, Ravichandran (2018) menegaskan bahwa IT competence dan innovation capacity merupakan antecedent penting bagi agility. Pada konteks Indonesia, Probojakti et al. (2025) menunjukkan bahwa transformasi digital meningkatkan organizational agility di sektor perbankan. Di sisi lain, Prihartono et al. (2025) menemukan bahwa transformasi digital tidak selalu langsung memperkuat agility, karena pengaruhnya dapat bergantung pada kapabilitas inovasi internal. Artinya, temuan penelitian ini menguatkan pandangan bahwa kematangan digital SDM perlu diikuti dengan pembelajaran organisasi, pemberdayaan tim, dan proses kerja yang lentur agar efeknya terhadap agility benar benar optimal.

Pengaruh Agilitas Organisasi terhadap Ketahanan Organisasi

Temuan penelitian ini yang memperlihatkan pengaruh Agilitas Organisasi terhadap Ketahanan Organisasi dapat dipahami karena organisasi yang agile memiliki kemampuan lebih baik dalam merasakan perubahan, mengambil keputusan cepat, dan mengeksekusi respons tanpa kehilangan arah strategis. Agility membuat organisasi tidak terjebak pada pola kerja yang kaku ketika menghadapi gangguan, sehingga organisasi dapat bertahan bukan hanya karena kuat secara struktural, tetapi karena lincah secara operasional. Hubungan ini terjadi melalui tiga mekanisme utama, yaitu sensing yang tajam terhadap sinyal perubahan, decision making yang cepat dan berbasis informasi, serta kemampuan acting yang memungkinkan penyesuaian proses, alokasi tenaga kerja, dan prioritas produksi. Dampaknya adalah gangguan menjadi lebih terkendali, pemulihan lebih cepat, dan keberlangsungan fungsi inti lebih terjaga. Hasil ini sejalan dengan Yağmur dan Myrvang (2023) yang membuktikan bahwa organizational agility berpengaruh positif terhadap organizational resilience dalam konteks krisis. Temuan tersebut diperkuat oleh Alnasser et al. (2025) yang menunjukkan bahwa organizational agility menjadi faktor penting dalam pembentukan organizational resilience. Pada konteks Indonesia, Prihartono et al. (2025) juga menemukan bahwa agility berkontribusi langsung terhadap resilience pada women fashion SMEs di Jabodetabek. Kesamaan arah temuan ini menunjukkan bahwa agility bukan sekadar atribut modern organisasi, melainkan mekanisme nyata yang menjaga kesinambungan organisasi ketika pasar, teknologi, dan tuntutan pelanggan berubah cepat. Implikasinya, perusahaan manufaktur perlu membangun sistem kerja yang mendukung

respons cepat, pengambilan keputusan desentralistik, dan koordinasi lintas unit agar resiliensi tidak hanya menjadi slogan kelembagaan, tetapi benar benar hadir dalam perilaku organisasi sehari hari.

Kematangan Digital SDM terhadap Ketahanan Organisasi yang Dimediasi oleh Agilitas Organisasi

Temuan mediasi ini sangat penting karena menunjukkan bahwa Kematangan Digital SDM tidak bekerja secara penuh dan otomatis dalam menciptakan Ketahanan Organisasi. Kematangan digital menyediakan fondasi berupa kompetensi, data, konektivitas, dan kesiapan kerja digital, tetapi fondasi tersebut baru benar benar menghasilkan ketahanan ketika diterjemahkan menjadi perilaku organisasi yang agile. Mekanismenya cukup jelas. SDM yang matang secara digital mempermudah pertukaran informasi, mempercepat pembelajaran, dan mendukung pengambilan keputusan berbasis data. Kondisi ini lalu membentuk organisasi yang lebih gesit dalam menanggapi perubahan, mengalihkan sumber daya, serta menyesuaikan proses secara cepat. Ketika agility telah terbentuk, organisasi memiliki kapasitas lebih besar untuk menjaga kontinuitas, meminimalkan disrupsi, dan pulih dengan lebih efisien. Dampaknya, pengaruh Kematangan Digital SDM terhadap Ketahanan Organisasi menjadi lebih kuat karena melewati jalur proses yang lebih operasional. Temuan ini sejalan dengan Zhang et al. (2025) yang menunjukkan bahwa digital transformation meningkatkan organizational resilience melalui agile response. Kajian Mangalaraj et al. (2023) juga menegaskan bahwa transformasi digital berkaitan erat dengan agility dan resilience secara simultan. Zhang et al. (2021) memperlihatkan bahwa digital transformation meningkatkan resilience melalui kemampuan organisasi dalam mengonfigurasi ulang sumber daya. Di sisi lain, Awad dan Martín Rojas (2024) menunjukkan bahwa jalur mediasi juga dapat berlangsung melalui organizational learning dan innovation. Artinya, hasil penelitian ini tidak bertentangan dengan studi sebelumnya, tetapi memperjelas bahwa agility adalah salah satu jalur penjas yang sangat kuat, khususnya pada konteks manufaktur yang menuntut respons cepat dan koordinasi lintas fungsi. Implikasinya, perusahaan tidak cukup hanya menaikkan level digitalisasi SDM, tetapi juga harus membangun struktur kerja yang adaptif, wewenang respons yang lebih cepat, dan budaya eksperimentasi agar investasi digital benar benar berubah menjadi ketahanan organisasi.

5. Penutup

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kematangan digital SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap agilitas organisasi dan ketahanan organisasi. Agilitas organisasi juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap ketahanan organisasi. Selain itu, agilitas organisasi mampu memediasi secara signifikan pengaruh kematangan digital SDM terhadap ketahanan organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kematangan digital SDM, maka semakin kuat kemampuan organisasi untuk beradaptasi secara lincah dan mempertahankan ketahanannya dalam menghadapi perubahan. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa kematangan digital SDM dan agilitas organisasi merupakan faktor penting dalam memperkuat ketahanan organisasi.

Daftar Pustaka

- Afif, F., Wardi, Y., & Rino. (2025). Digital transformation and organizational resilience: Integrating innovation, learning, and performance. *Journal of Indonesian Management*, 5(4), 11. <https://doi.org/10.53697/jim.v5i4.3433>
- Ahmić, A., & Ćosić, M. (2025). Digital human resource management influence on the organizational resilience. *Organization Management Journal*, 22(2), 111–125. <https://doi.org/10.1108/OMJ-09-2024-2299>

- Ahmić, A., & Ćosić, M. (2025). Digital human resource management influence on the organizational resilience. *Organization Management Journal*, 22(2), 111–125. <https://doi.org/10.1108/OMJ-09-2024-2299>
- Alamsjah, F., & Yunus, E. N. (2022). Achieving supply chain 4.0 and the importance of agility, ambidexterity, and organizational culture: A case of Indonesia. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(2), 83. <https://doi.org/10.3390/joitmc8020083>
- Alnasser, E. M., Alkhozaim, S. M., Alshiha, A. A., Al Romeedy, B. S., & Khairy, H. A. (2025). Intellectual capital and organisational resilience in tourism and hotel businesses: Do organisational agility and innovation matter? *Current Issues in Tourism*, 28(16), 2649–2669. <https://doi.org/10.1080/13683500.2024.2378970>
- Alnasser, E. M., Alkhozaim, S. M., Alshiha, A. A., Al-Romeedy, B. S., & Khairy, H. A. (2025). Intellectual capital and organisational resilience in tourism and hotel businesses: Do organisational agility and innovation matter? *Current Issues in Tourism*, 28(16), 2649–2669. <https://doi.org/10.1080/13683500.2024.2378970>
- Awad, J. A. R., & Martín Rojas, R. (2024). Digital transformation influence on organisational resilience through organisational learning and innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13, 69. <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00405-4>
- Bansal, A., Panchal, T., Jabeen, F., Mangla, S. K., & Singh, G. (2023). A study of human resource digital transformation (HRDT): A phenomenon of innovation capability led by digital and individual factors. *Journal of Business Research*, 157, 113611. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113611>
- Chen, R., Xie, Y., & Liu, Y. (2021). Defining, conceptualizing, and measuring organizational resilience: A multiple case study. *Sustainability*, 13(5), 2517. <https://doi.org/10.3390/su13052517>
- Chong, Y. K., & Zainal, S. R. M. (2024). Employee agility's mediating role on the link between employee vitality, digital literacy and transformational leadership with job performance: An empirical study. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2337447. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2337447>
- Cuong, N. K., Ngoc Long, N., Tien Dung, H., & Van Hai, T. (2025). Digital transformation, organizational agility, and firm performance in emerging markets: Evidence from Vietnam's machinery sector. *Problems and Perspectives in Management*, 23(3), 342–357. [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(3\).2025.25](https://doi.org/10.21511/ppm.23(3).2025.25)
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Felipe, C. M., Roldán, J. L., & Leal-Rodríguez, A. L. (2016). An explanatory and predictive model for organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(10), 4624–4631. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.014>
- Georgescu, I., Bocean, C. G., Vărzaru, A. A., Rotea, C. C., Mangra, M. G., & Mangra, G. I. (2024). Enhancing organizational resilience: The transformative influence of strategic human resource management practices and organizational culture. *Sustainability*, 16(10), 4315. <https://doi.org/10.3390/su16104315>
- Kantur, D., & Iseri-Say, A. (2015). Measuring organizational resilience: A scale development. *Journal of Business, Economics and Finance*, 4(3), 456–472. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2015313066>
- Lee, A. V., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a tool to measure and compare organizations' resilience. *Natural Hazards Review*, 14(1), 29–41. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)NH.1527-6996.0000075](https://doi.org/10.1061/(ASCE)NH.1527-6996.0000075)
- 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.hrmr.2010.07.001>
- Mangalaraj, G., Nerur, S., & Dwivedi, R. (2023). Digital transformation for agility and resilience: An exploratory study. *Journal of Computer Information Systems*, 63(1), 11–23.
<https://doi.org/10.1080/08874417.2021.2015726>
- Melián-Alzola, L., Fernández-Monroy, M., & Hidalgo-Peñate, M. (2020). Information technology capability and organisational agility: A study in the Canary Islands hotel industry. *Tourism Management Perspectives*, 33, 100606.
<https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100606>
- Pelletier, C., L'Écuyer, F., & Raymond, L. (2025). Building organizational agility through digital transformation: A configurational approach in SMEs. *Industrial Management & Data Systems*, 125(4), 1503–1529. <https://doi.org/10.1108/IMDS-05-2024-0488>
- Prihartono, B., Maulidan, R., Zulfatri, M. M., & Damayanti, A. R. (2025). Empowering women fashion SMEs: Dynamic capabilities, agility, and resilience. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 24(3). <https://doi.org/10.12695/jmt.2025.24.3.6>
- Probojakti, W., Utami, H. N., Prasetya, A., & Riza, M. F. (2025). Driving sustainable competitive advantage in banking: The role of transformational leadership and digital transformation in organizational agility and corporate resiliency. *Business Strategy and the Environment*, 34(1), 670–689. <https://doi.org/10.1002/bse.4005>
- Ravichandran, T. (2018). Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility. *The Journal of Strategic Information Systems*, 27(1), 22–42. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2017.07.002>
- Robertson, J., Botha, E., Walker, B., Wordsworth, R., & Balzarova, M. (2022). Fortune favours the digitally mature: The impact of digital maturity on the organisational resilience of SME retailers during COVID-19. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 50(8–9), 1182–1204. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-10-2021-0514>
- Ruiz, L., Benitez, J., Castillo, A., & Braojos, J. (2024). Digital human resource strategy: Conceptualization, theoretical development, and an empirical examination of its impact on firm performance. *Information & Management*, 61(4), 103966.
<https://doi.org/10.1016/j.im.2024.103966>
- Sambowo, A. L., & Hidayatno, A. (2021). Resilience index development for the manufacturing industry based on robustness, resourcefulness, redundancy, and rapidity. *International Journal of Technology*, 12(6), 1177–1186. <https://doi.org/10.14716/ijtech.v12i6.5229>
- Shahiduzzaman, M. (2025). Digital maturity in transforming human resource management in the post-COVID era: A thematic analysis. *Administrative Sciences*, 15(2), 51.
<https://doi.org/10.3390/admsci15020051>
- Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 345–365.
<https://doi.org/10.1177/2397002220921131>
- Theres, C., & Strohmeier, S. (2024). Consolidating the theoretical foundations of digital human resource management acceptance and use research: A meta-analytic validation of UTAUT. *Management Review Quarterly*, 74(4), 2683–2715.
<https://doi.org/10.1007/s11301-023-00367-z>
- Wang, Z., & Jia, J. (2025). Digital transformation and organizational resilience. *Finance Research Letters*, 78, 107165. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.107165>
- Widiantoro, D., & Shahadan, M. A. (2026). Adaptasi alat ukur organizational resilience pada karyawan: Versi Bahasa Indonesia. *Psikobuletin: Buletin Ilmiah Psikologi*, 7(1).
<https://doi.org/10.24014/pib.v7i1.37960>
- Yağmur, Ö. B., & Myrvang, N. A. (2023). The effect of organizational agility on crisis management process and organizational resilience: Health sector example.

- International Journal of Disaster Risk Reduction*, 96, 103955.
<https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2023.103955>
- Yağmur, Ö. B., & Myrvang, N. A. (2023). The effect of organizational agility on crisis management process and organizational resilience: Health sector example. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 96, 103955.
<https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2023.103955>
- Zhang, J., Li, H., & Zhao, H. (2025). The impact of digital transformation on organizational resilience: The role of innovation capability and agile response. *Systems*, 13(2), 75.
<https://doi.org/10.3390/systems13020075>
- Zhang, J., Long, J., & von Schaewen, A. M. E. (2021). How does digital transformation improve organizational resilience? Findings from PLS SEM and fsQCA. *Sustainability*, 13(20), 11487. <https://doi.org/10.3390/su132011487>