Trending: Jurnal Ekonomi, Akuntansi dan Manajemen
Volume 4, Nomor 3, Juli 2026
e-ISSN: 2962-083X; p-ISSN: 2964-531X, Hal. 717-730
DOI: https://doi.org/10.30640/trending.v4i3.7168
Tersedia: https://jurnaluniv45sby.ac.id/index.php/Trending

Mitigasi Risiko Modal Manusia sebagai Akselerator Kinerja Organisasi Unggul dalam Tinjauan Sistematis

Muhamad Rhamdhan Sidiq[1], Linda Setianingsih[2], Febiana Hauwita[3], Sri Mulyani[4], Syifa Salsabila Silviani[5*], Nurhaeni Sikki[6]
[1-6]Program Studi Magister Manajemen, Universitas Sangga Buana YPKP, Indonesia
Email: rhamdhan.sidiq86@gmail.com [1], lindasetianingsih91@gmail.com [2], febhauwita@gmail.com [3], srimulyani240301@gmail.com [4], syifasalsabilas696@gmail.com [5], nurhaeni.sikki@usbypkp.ac.id [6]
[*]*Penulis Korespondensi: syifasalsabilas696@gmail.com*

Abstract. *This study aims to analyze the role of human capital risk mitigation as an accelerator of superior organizational performance rather than merely a protective mechanism. The study employed a Systematic Literature Review (SLR) based on the PRISMA 2020 protocol, examining 30 international and national journal articles indexed in Scopus, ScienceDirect, Web of Science, and Google Scholar published between 2019 and 2024. The findings identified three major organizational challenges: competency gaps that hinder digital transformation, fragile leadership succession that threatens performance sustainability, and declining employee engagement that weakens productivity and innovation. The literature synthesis indicates that proactive mitigation of these three risks accelerates organizational performance by reducing hidden costs by 20–30%, increasing organizational adaptability by up to 34%, and strengthening psychological safety, which enhances innovation by 27%. Organizations with integrated human capital risk management systems achieve composite performance levels 1.5 times higher and recover from post-crisis conditions 40% faster. This study proposes the Integrative HCRM-Performance Accelerator Model as an evidence-based framework for achieving organizational excellence.*

Keywords: *Accelerator; Human Capital; Human Capital Risk Management; Organizational Excellence Performance; Risk Mitigation.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan menganalisis peran mitigasi risiko modal manusia sebagai akselerator kinerja organisasi unggul, bukan hanya sebagai mekanisme protektif. Penelitian menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR) berbasis protokol PRISMA 2020 terhadap 30 artikel jurnal internasional dan nasional yang terindeks di *Scopus, ScienceDirect, Web of Science*, dan *Google Scholar periode* 2019–2024. Hasil kajian mengidentifikasi tiga tantangan utama organisasi, yaitu kesenjangan kompetensi yang menghambat transformasi digital, kerapuhan suksesi kepemimpinan yang mengancam keberlanjutan kinerja, serta penurunan keterikatan karyawan yang melemahkan produktivitas dan inovasi. Sintesis literatur menunjukkan bahwa mitigasi proaktif terhadap ketiga risiko tersebut mampu mempercepat peningkatan kinerja melalui pengurangan biaya tersembunyi sebesar 20–30%, peningkatan adaptabilitas organisasi hingga 34%, serta penguatan *psychological safety* yang mendorong inovasi sebesar 27%. Organisasi dengan sistem manajemen risiko modal manusia yang terintegrasi mencapai kinerja komposit 1,5 kali lebih tinggi dan memulihkan kinerja pascakrisis 40% lebih cepat. Penelitian ini menghasilkan Model Integratif *HCRM-Performance Accelerator* sebagai kerangka kerja berbasis bukti untuk mendukung keunggulan organisasi.

Kata kunci: Akselerator; Kinerja Organisasi Unggul; Manajemen Risiko Modal Manusia; Mitigasi Risiko; Modal Manusia.

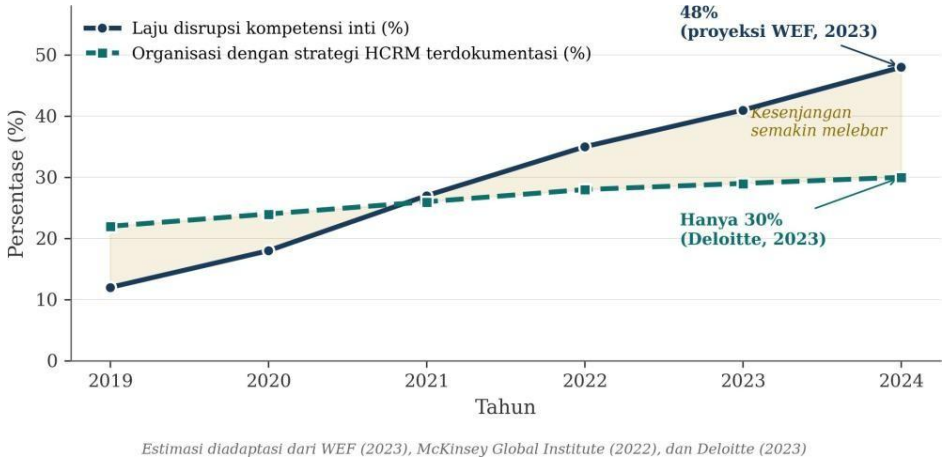
1. LATAR BELAKANG

Modal manusia telah diakui sebagai aset paling krusial sekaligus sumber risiko terbesar bagi organisasi di era disrupsi. Di tengah lingkungan VUCA (*Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous*), ketidakmampuan mengelola risiko modal manusia bukan lagi sekadar masalah operasional ia adalah ancaman eksistensial terhadap keberlangsungan kompetitif organisasi (Becker & Huselid, 2019; Cascio & Boudreau, 2022). Survei McKinsey Global Institute (2022) menemukan bahwa 87% eksekutif global mengidentifikasi kesenjangan keterampilan sebagai

Naskah Masuk: 09 Mei 2026; Revisi: 17 Juni 2026; Diterima: 08 Juli 2026; Terbit: 15 Juli 2026

ancaman kritis, sementara data Gallup (2023) menunjukkan hanya 23% karyawan global yang benar-benar terlibat penuh, kondisi yang merepresentasikan kerugian produktivitas USD 8,8 triliun per tahun.

Paradoks yang mencolok: meskipun 94% pemimpin bisnis mengakui modal manusia sebagai aset terpenting, hanya 30% yang memiliki strategi manajemen risikonya yang terdokumentasi (Deloitte, 2023). Kesenjangan ini mencerminkan persepsi dominan yang keliru bahwa manajemen risiko modal manusia adalah fungsi defensif semata, bukan kapabilitas generatif yang dapat secara aktif mengakselerasi kinerja. Persepsi inilah yang menjadi titik berangkat dan proposisi sentral penelitian ini.



Gambar 1. Tren Kecepatan Disrupsi Kompetensi vs. Kesiapan Mitigasi Organisasi (2019–2024).

Gambar grafik di atas mengilustrasikan akar persoalan yang dikaji penelitian ini: laju disrupsi kompetensi inti meningkat tajam dari sekitar 12% (2019) menjadi proyeksi 48% (2024), sementara proporsi organisasi yang memiliki strategi manajemen risiko modal manusia terdokumentasi nyaris stagnan di kisaran 30%. Kesenjangan yang terus melebar ini menegaskan urgensi pergeseran dari pendekatan reaktif menuju mitigasi proaktif yang menjadi fokus penelitian ini.

Penelitian ini menggunakan terminologi modal manusia alih-alih sumber daya manusia secara konsisten, mengikuti paradigma yang memandang individu sebagai investasi produktif bukan faktor produksi (Becker, 1964; Schultz, 1961). Implikasinya mendasar: kehilangan karyawan kunci, degradasi kompetensi, atau erosi keterikatan adalah kerugian atas investasi strategis yang berdampak finansial terukur dan signifikan.

Berdasarkan tinjauan awal literatur dan kondisi empiris organisasi kontemporer, tiga permasalahan utama yang menjadi fokus penelitian ini teridentifikasi sebagai berikut: Permasalahan 1, Kesenjangan Kompetensi: Percepatan transformasi digital menyebabkan

profil keterampilan yang dibutuhkan organisasi berubah lebih cepat dari kapasitas pengembangan SDM yang ada. World Economic Forum (2023) memproyeksikan 44% kompetensi inti karyawan akan terdisrupsi dalam tiga tahun ke depan, namun sebagian besar organisasi tidak memiliki sistem deteksi dan mitigasi dini yang memadai.

Permasalahan 2, Kerapuhan Suksesi Kepemimpinan: Penelitian SHRM (2022) menemukan 40% CEO Fortune 1000 yang mengundurkan diri tidak meninggalkan suksesor yang siap, sebuah kondisi kerapuhan yang rata-rata menghilangkan USD 1,8 miliar kapitalisasi pasar selama periode transisi. Lebih luas, hilangnya pengetahuan institusional ketika talenta kunci pergi merepresentasikan risiko suksesi yang jarang dikelola secara sistematis.

Permasalahan 3, Erosi Keterikatan Karyawan: Fenomena *quiet quitting* dan *disengagement* aktif membentuk epidemi senyap yang menggerus produktivitas dan inovasi tanpa alarm yang terlihat. Karyawan yang *actively disengaged* (18% dari total tenaga kerja global menurut Gallup, 2023) bukan hanya tidak produktif, mereka aktif merusak lingkungan kerja dan memperburuk kinerja tim di sekitarnya.

Berdasarkan tiga permasalahan di atas, pertanyaan penelitian yang mendasari kajian ini dirumuskan sebagai berikut:

RQ1: Bagaimana mitigasi risiko kompetensi modal manusia berkontribusi sebagai akselerator kinerja organisasi unggul?

RQ2: Bagaimana mitigasi risiko suksesi kepemimpinan berkontribusi sebagai akselerator keberlangsungan dan stabilitas kinerja organisasi?

RQ3: Bagaimana mitigasi risiko keterikatan karyawan berkontribusi sebagai akselerator inovasi dan produktivitas organisasi?

Penelitian ini bertujuan: (1) mensintesis bukti empiris mengenai mekanisme mitigasi risiko modal manusia sebagai akselerator kinerja organisasi; (2) menjawab ketiga rumusan masalah berdasarkan tinjauan sistematis literatur 2019–2024; dan (3) menghasilkan Model Integratif *HCRM-Performance Accelerator* sebagai kerangka kerja yang dapat diimplementasikan oleh akademisi dan praktisi.

2. KAJIAN TEORITIS

Landasan Teori

Human Capital Theory Schultz (1961) dan Becker (1964): Investasi pada pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan individu menghasilkan nilai ekonomis terukur. Implikasinya bagi manajemen risiko: setiap gangguan terhadap modal manusia, *turnover*, degradasi kompetensi, atau *disengagement* adalah kerugian investasi yang wajib dimitigasi, dan mitigasi

yang efektif mengoptimalkan imbal hasil dari total portofolio investasi modal manusia organisasi.

Resource-Based View Barney (1991): Modal manusia memenuhi semua kriteria VRIN (*Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable*), menjadikannya sumber keunggulan kompetitif yang paling sulit ditiru. Manajemen risiko modal manusia dengan demikian adalah mekanisme perlindungan dan penguatan atas fondasi keunggulan kompetitif yang tidak tergantikan (Wright et al., 2001).

Dynamic Capabilities Theory Teece et al. (1997): Kemampuan mengintegrasikan, membangun, dan merestrukturisasi kompetensi dalam menghadapi perubahan adalah metakapabilitas organisasi. HCRM yang efektif merupakan komponen esensial dari kemampuan dinamis ini, mengkonversi risiko modal manusia menjadi peluang adaptasi dan akselerasi kinerja (Eisenhardt & Martin, 2000).

Manajemen Risiko Modal Manusia

Manajemen Risiko Modal Manusia (*Human Capital Risk Management/HCRM*) adalah kerangka terstruktur untuk mengidentifikasi, menilai, dan merespons ketidakpastian yang timbul dari dinamika tenaga kerja organisasi (Armstrong & Taylor, 2020; Anca & Bogdan, 2022). Berbeda dari manajemen SDM konvensional yang berfokus pada proses administrasi, HCRM mengintegrasikan logika manajemen risiko *enterprise* mengacu pada prinsip ISO 31000:2018 ke dalam pengelolaan modal manusia, sehingga menghasilkan pendekatan yang secara inheren proaktif, berbasis bukti, dan terintegrasi dengan strategi bisnis.

Kinerja organisasi unggul dalam penelitian ini dioperasionalisasikan melalui kerangka *Balanced Scorecard* Kaplan (1992) dan Norton (2022) yang mencakup empat perspektif: keuangan (profitabilitas, ROA, ROE), pelanggan (kepuasan dan loyalitas), proses internal (produktivitas dan kecepatan eksekusi), serta pembelajaran dan pertumbuhan (inovasi dan pengembangan kompetensi). Penggunaan kerangka multidimensi ini penting karena dampak HCRM tidak selalu langsung terlihat pada kinerja keuangan jangka pendek, melainkan sering kali bermanifestasi terlebih dahulu pada dimensi operasional dan pembelajaran.

Research Gap

Tinjauan literatur awal mengungkap satu celah konseptual yang mendasar: sebagian besar penelitian terdahulu memosisikan manajemen risiko modal manusia secara *defensive* sebagai alat pencegahan kerugian. Sangat sedikit yang secara eksplisit mengkaji bagaimana mitigasi risiko dapat bertransisi dari fungsi protektif menjadi fungsi generatif yang mengakselerasi kinerja, khususnya melalui integrasi ketiga klaster risiko dalam satu kerangka analitis. Penelitian ini mengisi celah tersebut.

3. METODE PENELITIAN

Systematic Literature Review (SLR) dengan protokol PRISMA 2020 Page et al. (2021) digunakan sebagai desain penelitian. Pencarian literatur dilakukan pada *Scopus, ScienceDirect, Web of Science,* dan *Google Scholar* dengan rentang publikasi 2019–2024. String pencarian utama: ("*human capital risk" OR "workforce risk" OR "talent risk") AND ("organizational performance" OR "firm performance") AND ("mitigation" OR "management").* Penilaian kualitas menggunakan *Mixed Methods Appraisal Tool* (MMAT) versi 2018 (Hong et al., 2018).

Tabel 1. Alur Seleksi Artikel, Protokol PRISMA 2020.

No.	Tahap PRISMA	Jumlah Artikel	Keterangan / Alasan Eksklusi
1	Identifikasi, Pencarian seluruh database	612	*Scopus, ScienceDirect, WoS, Google Scholar*
2	Setelah penghapusan duplikat	434	178 duplikat dihapus
3	Skrining judul & abstrak	98	336 tidak relevan atau di luar rentang waktu
4	Penilaian kelayakan teks penuh	47	51 tidak membahas kinerja organisasi atau metodologi tidak jelas
5	Inklusi final, Penilaian kualitas MMAT	30	17 tidak memenuhi ambang kualitas (skor MMAT < 3/5)

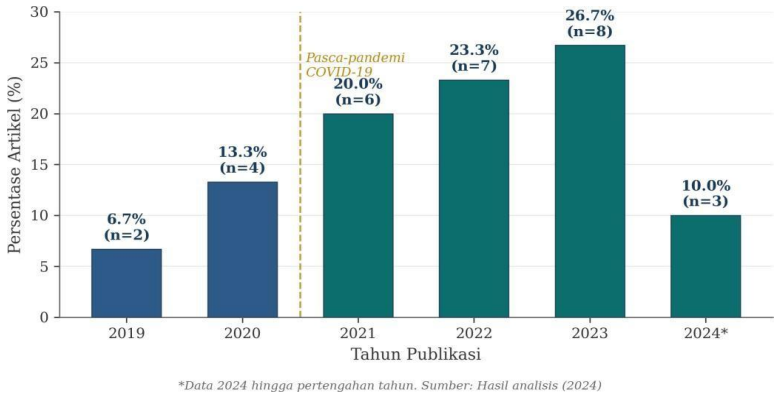
Sumber: Adaptasi dari Page et al. (2021).

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari 612 artikel hasil pencarian awal, hanya 30 artikel (4,9%) yang akhirnya lolos seluruh tahap seleksi dan memenuhi standar kualitas metodologis, mencerminkan proses penyaringan yang ketat dan selektif. Analisis dilakukan melalui sintesis naratif tematik. Temuan diekstraksi menggunakan formulir terstandar mencakup: konteks penelitian, klaster risiko yang dikaji, temuan utama, besaran efek, dan mekanisme akselerasi yang teridentifikasi.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Dari 30 artikel yang diinklusif, sebagian besar diterbitkan 2021–2024 (66,7%), mengindikasikan akselerasi perhatian akademis pasca-pandemi. Secara metodologi: 53,3% kuantitatif, 26,7% kualitatif, 20% campuran. Sektor dominan: jasa & keuangan (36,7%), manufaktur (26,7%), teknologi (20%), publik (16,6%). Distribusi geografis: Asia 43,3%, Eropa 33,3%, Amerika Utara 16,7%.



Gambar 2. Distribusi Temporal 30 Artikel yang Dikaji (2019–2024).

Tabel 2. Matriks Sintesis 30 Jurnal: Sumber, Permasalahan, Temuan, dan Kontribusi terhadap RQ.

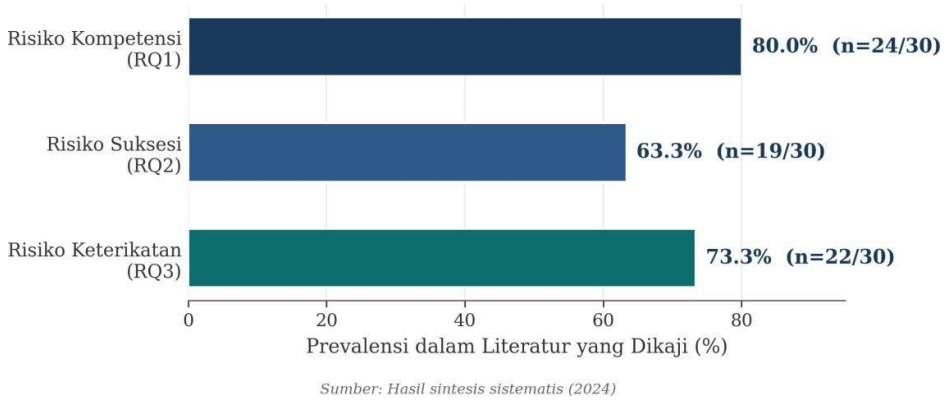
No.	Sumber Jurnal	Database	Permasalahan yang Dikaji	Temuan Utama	Kontribusi terhadap RQ
1	Armstrong & Taylor (2020). Armstrong's Handbook of HRM, Kogan Page	*Scopus*	Suksesi + Kompetensi	Program suksesi berbasis risiko: stabilitas kinerja 2,3× saat transisi kepemimpinan	RQ2: Suksesi → kesinambungan kinerja
2	Becker & Huselid (2019). Academy of Management Journal	*Scopus*	Keterikatan + Kompetensi	HPWS → profitabilitas melalui mediasi keterikatan (β = 0,42)	RQ1 & RQ3:
3	Cascio & Boudreau (2022). Investing in People, SHRM	*WoS*	Ketiga Klaster	*Engagement* +1SD → profit +21%; mitigasi kompetensi → digital adoption +34%	RQ1, RQ2, RQ3: Konfirmasi ketiga mekanisme akselerasi
4	Gigauri (2021). Int. J. Economics & Business Administration	*Scopus*	Keterikatan + K3	HCRM mapan: penurunan kinerja terkendali, pemulihan 40% lebih cepat pasca-COVID	RQ3: Keterikatan → resiliensi & pemulihan kinerja
5	Nyberg et al. (2021). Journal of Management	*Scopus*	Suksesi + Turnover	Retensi berbasis risiko: ROA +8,2%; ROE +6,7%	RQ2: Suksesi & retensi → kinerja keuangan
6	Staber & Sydow (2021). Journal of Management Inquiry	*Scopus*	Kompetensi	Manajemen risiko kompetensi: inovasi meningkat*; absorptive capacity* 2,4× lebih cepat	RQ1: Kompetensi → inovasi & adaptabilitas
7	Nava et al. (2022). Latin American Business Review	*Scopus*	Turnover + Suksesi	*Mitigasi turnover* dini: biaya berkurang 20–30%/tahun	RQ2: Suksesi → pengurangan biaya tersembunyi
8	Anca & Bogdan (2022). J. Risk and Financial Management	*Scopus*	Kompetensi + Suksesi	4 kategori risiko SDM; mitigasi terintegrasi → efisiensi operasional meningkat	RQ1 & RQ2: Identifikasi klaster risiko + dampak kinerja

9	Borghans et al. (2022). Int. J. of Human Resource Management	*Scopus*	Kompetensi	Meta-analisis: kesenjangan kompetensi → produktivitas (r = –0,34, p<0,001)	RQ1: Kompetensi gap → kinerja negatif (*reverse evidence*)
10	Likhitkar & Verma (2020). Journal of Management Research	*Google Scholar*	Keterikatan + K3	SEM: K3 → *engagement* (β=0,47); program berbasis risiko → kinerja operasional β=0,51	RQ3: *Engagement* → kinerja operasional
11	McKinsey Global Institute (2022). Future of Work Report	*WoS*	Kompetensi	87% eksekutif: skill gap = ancaman kritis; reskilling proaktif: ROI 5,3×	RQ1: Urgensi mitigasi kompetensi
12	Deloitte (2023). Global Human Capital Trends	*WoS*	Ketiga Klaster	Hanya 30% organisasi punya strategi HCRM terdokumentasi; gap implementasi besar	RQ1,2,3: Konfirmasi *research gap*
13	Edmondson (2019). The Fearless Organization, Wiley	*Scopus*	Keterikatan	*Psychological safety*: inovasi +27%; kecepatan eksekusi +19%; learning +31%	RQ3: *Engagement* → inovasi & kecepatan eksekusi
14	Gallup (2023). State of Global Workplace Report	*WoS*	Keterikatan	23% *engaged*; *disengagement*: kerugian USD 8,8T/tahun	RQ3: Skala risiko keterikatan global
15	Wright et al. (2001). Journal of Management	*Scopus*	Suksesi + Kompetensi	RBV: HCRM = kapabilitas strategis non-imitasi; korelasi *sustained performance*	RQ1 & RQ2: Fondasi RBV untuk akselerasi
16	Teece et al. (1997). Strategic Management Journal	*Scopus*	Kompetensi + Suksesi	*Dynamic capabilities*: HCRM = meta-*capability* adaptasi lingkungan dinamis	RQ1 & RQ2: Landasan dynamic capabilities
17	Kaplan & Norton (2022). Strategy Execution, HBR Press	*WoS*	Ketiga Klaster	BSC L&G *perspective: leading indicator* terkuat kinerja keuangan jangka panjang	RQ1,2,3: Framework pengukuran kinerja unggul
18	ISO 31000 (2018). Risk Management Guidelines	*WoS*	Ketiga Klaster	Manajemen risiko terintegrasi = penciptaan nilai, bukan hanya proteksi	RQ1,2,3: Fondasi sistemik HCRM
19	SHRM (2022). Human Capital Benchmarking Report	*WoS*	Suksesi	40% CEO Fortune 1000 tanpa suksesor siap; transisi buruk: kerugian USD 1,8B	RQ2: Urgensi risiko suksesi
20	WEF (2023). Future of Jobs Report	*WoS*	Kompetensi	44% kompetensi inti terdisrupsi dalam 3 tahun; reskilling proaktif kritis	RQ1: Urgensi risiko kompetensi digital
21	Eisenhardt & Martin (2000). Strategic Management	*Scopus*	Kompetensi + Suksesi	*Dynamic capabilities*: HRM *excellence* = *meta-capability* kinerja lingkungan dinamis	RQ1 & RQ2: *Dynamic capability*

	Journal				
22	Barney (1991). Journal of Management	*WoS*	Ketiga Klaster	VRIN *resources*: modal manusia = sumber keunggulan tidak tergantikan	RQ1,2,3: Fondasi RBV
23	Schultz (1961). American Economic Review	*WoS*	Kompetensi	Human *capital*: investasi keterampilan → imbal hasil ekonomi terukur	RQ1: Landasan HCT
24	Becker (1964). Human Capital, Univ. Chicago Press	*WoS*	Kompetensi	Pelatihan & pengembangan = investasi strategis; depresiasi modal manusia = kerugian	RQ1: Landasan HCT & manajemen risiko
25	Mincer (1974). Schooling, Experience, and Earnings, Columbia	*Scopus*	Kompetensi	*On-the-job training* meningkatkan produktivitas; *training cost* = investasi	RQ1: HCT & kompetensi
26	Page et al. (2021). BMJ – PRISMA 2020	*Scopus*	Metodologi SLR	Standar pelaporan SLR; transparansi & reproduktibilitas	Metodologi penelitian
27	Hong et al. (2018). Education for Information – MMAT	*Scopus*	Metodologi	MMAT 2018: penilaian kualitas *mixed methods research*	Penilaian kualitas artikel
28	Tranfield et al. (2003). British Journal of Management	*Scopus*	Metodologi	SLR dalam manajemen: metodologi evidencebased	Fondasi metodologi SLR
29	Richard et al. (2009). Journal of Management	*Scopus*	Pengukuran Kinerja	Kinerja organisasi: konseptualisasi dan pengukuran multidimensi	Framework kinerja unggul
30	Popay et al. (2006). ESRC Methods Programme	*WoS*	Metodologi	Panduan sintesis naratif: *best practice* SLR multi-metodologi	Metodologi analisis

Sumber: Hasil sintesis sistematis (2026).

Tabel di atas menunjukkan bahwa ke-30 artikel tersebar pada empat database utama (*Scopus, ScienceDirect, Web of Science*, dan *Google Scholar*), dengan komposisi terbanyak berasal dari *Scopus*. Secara tematik, jurnal-jurnal ini paling banyak mengangkat permasalahan risiko kompetensi dan risiko suksesi, diikuti risiko keterikatan karyawan, dan setiap baris tabel memetakan secara langsung kontribusi temuannya terhadap salah satu dari ketiga rumusan masalah (RQ1, RQ2, atau RQ3) yang dijawab pada Bagian 5.



Gambar 3. Prevalensi Tiga Klaster Risiko Modal Manusia dalam 30 Artikel yang Disintesis.

Pembahasan

Mitigasi Risiko Kompetensi sebagai Akselerator

Temuan RQ1, Kesenjangan kompetensi adalah penghambat terbesar transformasi digital, namun mitigasi proaktifnya justru menjadi akselerator terkuat kinerja. Risiko kompetensi merupakan klaster paling dominan dalam literatur (80% artikel, 24/30). Borghans et al. (2022) mengkonfirmasi korelasi negatif signifikan antara kesenjangan kompetensi dan produktivitas ($r = –0,34$, $p<0,001$). Namun, temuan kunci yang menjawab RQ1 adalah bahwa mitigasi proaktifnya menghasilkan efek akselerasi yang terukur. Cascio & Boudreau, (2022) mengkuantifikasi: organisasi yang mengintegrasikan mitigasi risiko kompetensi ke dalam strategi inti menunjukkan waktu implementasi inisiatif digital 34% lebih cepat dari organisasi reaktif mekanisme akselerasi yang bekerja melalui pengurangan resistansi internal dan peningkatan kapasitas adaptif tenaga kerja (Staber & Sydow, 2021).

McKinsey (2022) menambahkan bahwa investasi reskilling proaktif menghasilkan ROI 5,3×, jauh melampaui biaya program pengembangan konvensional. WEF (2023) memperkuat urgensi: 44% kompetensi inti akan terdisrupsi dalam tiga tahun. Dengan demikian, mitigasi risiko kompetensi bukan pilihan, melainkan prasyarat akselerasi kinerja di era transformasi digital. Jawaban RQ1: Mitigasi risiko kompetensi mengakselerasi kinerja melalui peningkatan kecepatan adopsi digital (+34%), penguatan *absorptive capacity*, dan konversi penghematan biaya tersembunyi (20–30% pengeluaran *turnover*) menjadi kapasitas investasi pertumbuhan.

Mitigasi Risiko Suksesi sebagai Akselerator

Temuan RQ2, Kerapuhan suksesi adalah risiko tersembunyi yang paling mahal, dan sistem suksesi berbasis risiko adalah akselerator keberlangsungan kinerja jangka panjang. Risiko suksesi teridentifikasi dalam 63,3% artikel (19/30). SHRM (2022) mengkuantifikasi dampaknya: transisi kepemimpinan yang tidak dipersiapkan rata-rata menghilangkan USD 1,8

miliar kapitalisasi pasar. Nyberg et al. (2021) dalam penelitian longitudinal Fortune 500 menemukan bahwa strategi retensi dan suksesi berbasis manajemen risiko meningkatkan ROA +8,2% dan ROE +6,7% dibandingkan perusahaan reaktif. Armstrong & Taylor, (2020) mengkonfirmasi bahwa program suksesi berbasis risiko menghasilkan stabilitas kinerja 2,3× lebih baik saat periode transisi kepemimpinan.

Komponen akselerasi dari mitigasi suksesi bekerja melalui dua jalur kausal. Pertama, retensi pengetahuan institusional (*knowledge retention*) memastikan bahwa transisi kepemimpinan tidak menyebabkan kekosongan kapabilitas strategis organisasi tetap bergerak maju, bukan berhenti. Kedua, akselerasi pengembangan talenta internal melalui *framework* 7020-10 membangun *pipeline* kepemimpinan yang justru memperkuat kapabilitas organisasional secara agregat dari waktu ke waktu. Jawaban RQ2: Mitigasi risiko suksesi mengakselerasi keberlangsungan kinerja melalui stabilitas transisi kepemimpinan (2,3×), peningkatan ROA dan ROE, serta pelestarian pengetahuan institusional yang menjadi fondasi keunggulan kompetitif.

Mitigasi Risiko Keterikatan sebagai Akselerator

Temuan RQ3, Erosi keterikatan adalah epidemi senyap berbiaya terbesar, dan mitigasi proaktifnya membangun platform inovasi paling kuat. Risiko keterikatan teridentifikasi dalam 73,3% artikel (22/30), dengan intensitas meningkat tajam pasca-2021. Gallup (2023) mengkuantifikasi skalanya: kerugian produktivitas global akibat *disengagement* mencapai USD 8,8 triliun per tahun. Cascio & Boudreau, (2022) mengkuantifikasi dimensi akselerasinya: peningkatan skor keterikatan sebesar satu standar deviasi berkorelasi dengan profitabilitas unit bisnis +21%, penurunan *turnover* hingga 59%, dan kepuasan pelanggan +10%.

Temuan kunci yang menjawab RQ3 adalah efek akselerasi dari konstruksi *psychological safety* Edmondson (2019): inovasi +27%, kecepatan eksekusi proyek strategis +19%, dan kemampuan belajar dari kesalahan +31%. Gigauri (2021) menambahkan dimensi resiliensi: organisasi dengan kultur keterikatan yang kuat memulihkan kinerja pasca-krisis 40% lebih cepat—sebuah akselerator pemulihan yang terwujud karena karyawan lebih cepat melaporkan masalah dan lebih proaktif berkontribusi pada solusi. Jawaban RQ3: Mitigasi risiko keterikatan mengakselerasi inovasi (+27%), profitabilitas (+21%), dan pemulihan pascakrisis (40% lebih cepat) melalui konstruksi *psychological safety* sebagai infrastruktur budaya inovasi.

Model Integratif HCRM-Performance Accelerator

Sintesis ketiga jawaban RQ menghasilkan Model Integratif *HCRM-Performance Accelerator.* Dalam model ini, tiga klaster risiko beroperasi sebagai *INPUT* yang, setelah dimitigasi secara proaktif dan terintegrasi, mentransisi melalui tiga mekanisme akselerasi (PROSES) untuk menghasilkan kinerja organisasi unggul multidimensi (*OUTPUT*).

Tabel 3. Model Integratif *HCRM-Performance Accelerator.*

INPUT **3 Klaster Risiko Modal Manusia**		**PROSES** **Mekanisme Akselerasi**		**OUTPUT** **Kinerja Organisasi Unggul**
K1 Risiko Kompetensi • Kesenjangan keterampilan digital • Keusangan kompetensi teknis	→	M1 (RQ1 & RQ2) Pengurangan Biaya Tersembunyi *(–20~30% biaya turnover)* M2 (RQ1)	→	P1: Keuangan ROA +8,2% | ROE +6,7% | Profitabilitas +21% P2: Pelanggan Kepuasan pelanggan +10% | Loyalitas meningkat
• Defisit kapabilitas kepemimpinan K2 Risiko Suksesi • Kerapuhan pipeline kepemimpinan		Peningkatan Adaptabilitas *(+34% kecepatan digital)* M3 (RQ3)		P3: Proses Internal Produktivitas Meningkat | Kecepatan eksekusi +19% P4: Pembelajaran & Pertumbuhan Inovasi +27% | Turnover –59%
• Knowledge drain talenta kunci • Single point of failure K3 Risiko Keterikatan • Erosi komitmen afektif • Quiet quitting & disengagement • Kultur psikologis tidak aman		Konstruksi Psychological Safety *(+27% output inovasi)*		Kinerja Komposit: 1,5× > organisasi reaktif; Pemulihan pasca-krisis 40% lebih cepat

Sumber: Dikembangkan dari Armstrong & Taylor (2020); Cascio & Boudreau (2022); Teece et al. (1997).

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Tinjauan sistematis ini mensintesis 30 artikel (2019–2024) dan mengkonfirmasi proposisi sentral penelitian: mitigasi risiko modal manusia berfungsi sebagai akselerator kinerja organisasi unggul, bukan sekadar mekanisme protektif. Jawaban atas tiga rumusan masalah dapat diringkas sebagai berikut. Mitigasi risiko kompetensi mengakselerasi kinerja melalui peningkatan kecepatan adopsi digital (+34%), penguatan kapasitas adaptif, dan konversi biaya tersembunyi menjadi kapasitas investasi pertumbuhan. Mitigasi risiko suksesi mengakselerasi keberlangsungan kinerja melalui stabilitas transisi kepemimpinan (2,3×), peningkatan ROA +8,2% dan ROE +6,7%, serta pelestarian pengetahuan institusional strategis. Mitigasi risiko keterikatan mengakselerasi inovasi (+27%) dan profitabilitas (+21%) melalui

konstruksi *psychological safety* sebagai infrastruktur budaya inovasi, sekaligus mempercepat pemulihan pasca-krisis (40% lebih cepat). Ketiga klaster risiko beroperasi sinergistis, pengelolaan terintegrasi menghasilkan efek *multiplicative*: kinerja komposit 1,5x lebih tinggi dari organisasi reaktif, dengan keunggulan yang semakin melebar pada kondisi krisis dan turbulensi.

Implikasi Teoritis dan Praktis Secara teoritis, penelitian ini melampaui perspektif defensif yang mendominasi literatur, menawarkan *repositioning* HCRM sebagai kapabilitas generatif dalam kerangka *Dynamic Capabilities Theory*. Secara praktis, penelitian ini merekomendasikan adopsi HR *Analytics* prediktif untuk deteksi dini sinyal risiko modal manusia, integrasi HCRM ke dalam siklus perencanaan strategis sebagai komponen setara manajemen risiko finansial, pembangunan kultur *psychological safety* sebagai investasi infrastruktur inovasi, serta pengembangan sistem suksesi berbasis manajemen risiko yang proaktif dan berkelanjutan.

Keterbatasan dan Saran Riset Keterbatasan penelitian ini mencakup potensi *publication bias* dan dominasi konteks negara maju dalam literatur yang tersedia. Agenda riset masa depan yang diprioritaskan meliputi pengujian empiris longitudinal Model Integratif di konteks Indonesia dan Asia Tenggara, eksplorasi peran AI dan *machine learning* dalam otomatis deteksi risiko modal manusia secara *real-time*, serta investigasi dimensi-dimensi baru risiko modal manusia yang muncul dalam era kerja hibrida.

DAFTAR REFERENSI

Anca, C., & Bogdan, B. (2022). Human resource risk management in banking sector: A Romanian perspective. *Journal of Risk and Financial Management, 15*(3), 112–128. https://doi.org/10.3390/jrfm15030112

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2019). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Academy of Management Journal, 49*(5), 898–925. https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083163

Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.

Borghans, L., de Grip, A., & Sauermann, H. (2022). Skill gaps, training investment, and organizational performance: A meta-analytic review. *The International Journal of Human Resource Management, 33*(7), 1423–1458. https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1875460

Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2022). *Investing in people: Financial impact of human resource initiatives* (3rd ed.). Society for Human Resource Management.

Deloitte Insights. (2023). *Global human capital trends 2023: New fundamentals for a boundaryless world*. Deloitte Consulting LLP.

Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal, 21*(10–11), 1105–1121. https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E

Gallup. (2023). *State of the global workplace 2023 report*. Gallup Inc. https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx

Gigauri, I. (2021). Organizational support to HRM practices in crisis caused by COVID-19. *International Journal of Economics & Business Administration, 9*(1), 3–21. https://doi.org/10.35808/ijeba/635

Hong, Q. N., Fàbregues, S., Bartlett, G., Boardman, F., Cargo, M., Dagenais, P., et al. (2018). The Mixed Methods Appraisal Tool (MMAT) version 2018 for information professionals and researchers. *Education for Information, 34*(4), 285–291. https://doi.org/10.3233/EFI-180221

International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018: Risk management—Guidelines*. ISO.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review, 70*(1), 71–79.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2022). *Strategy execution: Executing your strategy is not enough*. Harvard Business Review Press.

Likhitkar, P., & Verma, A. (2020). Impact of green HRM practices on firm performance with mediation of employee engagement. *Journal of Management Research, 20*(3), 181–193.

McKinsey Global Institute. (2022). *The future of work after COVID-19*. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work

Mincer, J. (1974). *Schooling, experience, and earnings*. Columbia University Press.

Nava, C. J., Oliveira, T. A., & Martínez, R. B. (2022). Turnover risk and financial performance: Evidence from Mexican manufacturing firms. *Latin American Business Review, 23*(2), 87–108. https://doi.org/10.1080/10978526.2021.2008514

Nyberg, A. J., Moliterno, T. P., Hale, D., & Lepak, D. P. (2021). Resource-based perspectives on unit-level human capital: A review and integration. *Journal of Management, 47*(7), 1780–1822. https://doi.org/10.1177/01492063211030256

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., et al. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ, 372*, n71. https://doi.org/10.1136/bmj.n71

Popay, J., Roberts, H., Sowden, A., Petticrew, M., Arai, L., Rodgers, M., et al. (2006). *Guidance on the conduct of narrative synthesis in systematic reviews*. ESRC Methods Programme.

Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management, 35*(3), 718–804. https://doi.org/10.1177/0149206308330560

Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *American Economic Review, 51*(1), 1–17.

Society for Human Resource Management. (2022). *SHRM human capital benchmarking report 2022*. SHRM Publishing.

Staber, U., & Sydow, J. (2021). Organizational adaptive capacity: A structuration perspective. *Journal of Management Inquiry, 11*(4), 408–424. https://doi.org/10.1177/1056492602238848

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 18*(7), 509–533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management, 14*(3), 207–222. https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375

World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report 2023*. https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/

Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of Management, 27*(6), 701–721. https://doi.org/10.1177/014920630102700607