



Anti-Fragile Leadership: Membangun Sistem SDM yang Justru Semakin Kuat Saat Terjadi Guncangan Pasar

**Imellia Faridatus Soleha^{1*}, Nuril Lailati Syarifah², Juni Indah Sirait³,
Mochammad Isa Anshori⁴**

^{1,2,3,4} Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trunojoyo Madura, Indonesia
Email: imellia273@gmail.com ¹ nurillailati1927@gmail.com ² juniindahsirait@gmail.com ³
isa.anshori@trunojoyo.ac.id ⁴

*Penulis Korespondensi: imellia273@gmail.com

Abstract: *Global business environmental uncertainty, triggered by "Black Swan" phenomena, demands that organizations transform beyond passive resilience toward anti-fragility capabilities, where Human Resource (HR) systems actually grow stronger through market disruptions. This study aims to analyze the concept of anti-fragility within organizational leadership, explain the role of transformational leadership in shaping anti-fragile employees, and identify organizational strategies for navigating market uncertainty. The approach employed is a narrative literature review using content analysis techniques across various reputable scientific journals, anti-fragility theory, and organizational case studies such as Disney+, Zoom, and Tractor Supply. Research findings indicate that transformational leadership acts as a primary catalyst that builds anti-fragility through intellectual stimulation, decentralized autonomy, and the creation of a culture that learns from failure. Organizational strategies prioritizing resource flexibility, cross-skilling, and optionality have proven effective in converting crisis stressors into opportunities for innovation and performance growth. The contribution of this article lies in the development of an "Anti-Fragile Leadership" conceptual framework that integrates the philosophical principles of anti-fragility into strategic HRM practices. The practical implications provide a guide for organizational leaders to design work systems that are adaptive and proactive toward market volatility, ensuring that organizations not only survive but thrive from chaos.*

Keywords: *Anti-Fragile Leadership; Crisis Adaptation; Organizational Performance; Organizational Uncertainty; Transformational Leadership.*

Abstrak: Ketidakpastian lingkungan bisnis global yang dipicu oleh fenomena *Black Swan* menuntut organisasi untuk bertransformasi melampaui resiliensi pasif menuju kapabilitas antifragilitas, di mana sistem sumber daya manusia (SDM) justru menjadi lebih kuat melalui gangguan pasar. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis konsep antifragilitas dalam kepemimpinan organisasi, menjelaskan peran kepemimpinan transformasional dalam membentuk karyawan yang antifragil, serta mengidentifikasi strategi organisasi dalam menghadapi ketidakpastian pasar. Pendekatan yang digunakan adalah kajian literatur naratif (*narrative literature review*) dengan teknik analisis isi (*content analysis*) terhadap berbagai jurnal ilmiah bereputasi, teori *antifragility*, serta studi kasus organisasi global seperti Disney+, Zoom, dan Tractor Supply. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional bertindak sebagai katalisator utama yang membangun antifragilitas melalui stimulasi intelektual, otonomi yang terdesentralisasi, dan penciptaan budaya belajar dari kegagalan. Strategi organisasi yang mengutamakan fleksibilitas sumber daya, *cross-skilling*, dan opsionalitas terbukti efektif dalam mengubah stresor krisis menjadi peluang inovasi dan pertumbuhan kinerja. Kontribusi artikel ini terletak pada pengembangan kerangka konseptual *Anti-Fragile Leadership* yang mengintegrasikan prinsip filosofis antifragilitas ke dalam praktik manajemen SDM strategis. Implikasi praktisnya memberikan panduan bagi pemimpin organisasi untuk merancang sistem kerja yang adaptif dan proaktif terhadap volatilitas pasar, sehingga organisasi tidak hanya mampu bertahan tetapi juga berkembang dari kekacauan.

Kata Kunci: Adaptasi Organisasi; Anti-Fragile Leadership; Kepemimpinan Strategis; Ketidakpastian Pasar; Sumber Daya Manusia.

1. PENDAHULUAN

Dinamika lingkungan bisnis global di era kontemporer telah memasuki fase turbulensi yang ekstrem, dicirikan oleh fenomena *Black Swan* yang memicu ketidakpastian radikal dan gangguan sistemik pada berbagai sektor industri. Krisis kesehatan global, percepatan disrupsi digital, serta volatilitas ekonomi makro telah memaksa organisasi untuk mengevaluasi ulang

ketahanan operasional mereka, di mana model manajemen tradisional sering kali gagal memitigasi dampak guncangan yang tidak terduga (Taleb, 2012; Amankwah-Amoah et al., 2021). Dalam konteks manajemen sumber daya manusia (SDM), tekanan pasar yang fluktuatif sering kali mengekspos kerentanan struktural yang mengakibatkan penurunan kinerja dan keterlibatan karyawan secara drastis (Gigouri et al., 2022; Vagnoni & Khodakarami, 2021). Kondisi ini menuntut adanya paradigma baru dalam pengelolaan modal manusia yang tidak hanya berfokus pada efisiensi jangka pendek, tetapi juga pada kemampuan sistem SDM untuk tetap fungsional di tengah kekacauan pasar yang persisten.

Meskipun konsep resiliensi telah lama menjadi standar dalam literatur manajemen untuk menjelaskan kemampuan organisasi dalam bertahan dan pulih dari krisis, terdapat kesenjangan teoretis dan praktis yang signifikan dalam menghadapi gangguan yang bersifat transformatif. Resiliensi cenderung bersifat defensif, yakni upaya untuk kembali ke titik ekuilibrium semula, yang dalam banyak kasus terbukti tidak cukup ketika struktur pasar telah berubah secara permanen (Duchek, 2020; Hillmann & Guenther, 2021). Urgensi akademik saat ini bergeser pada kebutuhan untuk melampaui resiliensi menuju "antifragilitas", sebuah kondisi di mana sistem justru mendapatkan kekuatan, pembelajaran, dan keunggulan kompetitif baru dari guncangan dan stresor (Siachou et al., 2021; Freitas & Carmo, 2023). Tanpa pemahaman mendalam mengenai mekanisme yang mengubah kerapuhan menjadi antifragilitas, organisasi berisiko terjebak dalam siklus pemulihan yang lambat dan kehilangan relevansi di pasar yang terus bergerak.

Secara teoretis, pembangunan sistem SDM yang antifragil memerlukan katalisator utama berupa kepemimpinan yang adaptif dan visioner, di mana kepemimpinan transformasional muncul sebagai pendekatan konseptual yang paling relevan. Pemimpin transformasional memiliki kapasitas untuk mengonfigurasi ulang sumber daya internal, menanamkan budaya belajar dari kegagalan, dan mendorong inovasi radikal sebagai respons terhadap ketidakpastian (Mickson et al., 2021; Eliyana et al., 2024). Melalui stimulasi intelektual dan pertimbangan individual, kepemimpinan ini mampu mentransformasi persepsi karyawan terhadap krisis—dari ancaman yang melumpuhkan menjadi peluang untuk pertumbuhan personal dan organisasional (Buil et al., 2019; Afsar et al., 2020). Integrasi antara teori antifragilitas dan model kepemimpinan transformasional memberikan landasan kuat untuk memahami bagaimana interaksi antara gaya kepemimpinan dan manajemen SDM dapat menciptakan organisasi yang "tumbuh dari kekacauan".

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam konsep antifragility dalam konteks kepemimpinan organisasi dan menjelaskan peran

strategis kepemimpinan transformasional dalam membentuk kapabilitas antifragil pada level individu dan sistem SDM. Secara spesifik, rumusan masalah yang diajukan adalah: (1) Bagaimana organisasi dapat memanfaatkan gangguan atau krisis pasar untuk memperoleh keuntungan kompetitif yang berkelanjutan?; (2) Bagaimana dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional secara mekanistik memengaruhi tingkat antifragilitas karyawan?; dan (3) Faktor-faktor organisasional apa saja yang mendukung efektivitas kepemimpinan dalam membangun sistem SDM yang antifragil?. Melalui pendekatan *narrative literature review*, studi ini berupaya menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut dengan mensintesis teori terkini dan bukti empiris dari berbagai studi kasus organisasi global yang berhasil menavigasi krisis (Faraj et al., 2021; Stoker et al., 2022).

Kontribusi ilmiah dari artikel ini terletak pada pengembangan kerangka konseptual yang mengintegrasikan prinsip-prinsip *Antifragility* dari Nassim Taleb ke dalam domain manajemen SDM dan kepemimpinan strategis, yang hingga kini masih terbatas pada literatur teknis dan ekonomi. Kebaruan penelitian ini juga tercermin pada analisis kritis mengenai transisi dari paradigma resiliensi ke antifragilitas, memberikan arah baru bagi praktisi HR dan pemimpin organisasi dalam merancang kebijakan yang proaktif terhadap risiko *Black Swan* (Gould et al., 2021; Papadopoulos et al., 2020). Dengan mengeksplorasi strategi organisasi seperti Disney+, Zoom, dan Tractor Supply melalui lensa kepemimpinan transformasional, artikel ini menawarkan wawasan orisinal mengenai bagaimana fleksibilitas sumber daya dan penerimaan terhadap ketidakpastian dapat menjadi instrumen pertumbuhan di masa sulit. Sintesis ini diharapkan menjadi referensi penting dalam memperkaya literatur perilaku organisasi dan manajemen krisis di tingkat nasional maupun internasional.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Landasan teoretis utama penelitian ini berakar pada konsep *Antifragility* yang dipopulerkan oleh Nassim Nicholas Taleb, yang mendefinisikan sistem antifragility sebagai entitas yang melampaui resiliensi karena kemampuannya untuk mendapatkan keuntungan, kekuatan, dan perbaikan dari stresor, guncangan, dan volatilitas (Taleb, 2012; Bohlmann & Zacher, 2021). Berbeda dengan sistem yang rapuh (*fragile*) yang hancur karena tekanan, atau sistem yang tangguh (*resilient*) yang sekadar bertahan tanpa perubahan, sistem SDM yang antifragil memanfaatkan ketidakpastian sebagai katalisator untuk konfigurasi ulang kapabilitas organisasi. Relevansi teori ini dalam manajemen modern semakin diperkuat oleh *Black Swan Theory*, yang menegaskan bahwa organisasi harus dirancang untuk menghadapi peristiwa langka dengan dampak ekstrem yang tidak dapat diprediksi oleh model probabilitas

konvensional (Aven, 2020; Kovoor-Misra et al., 2022). Integrasi kedua konsep ini memberikan kerangka kerja bagi kepemimpinan untuk tidak hanya memitigasi risiko, tetapi juga membangun struktur SDM yang memiliki "opsionalitas" tinggi dalam merespons krisis pasar secara inovatif.

Studi terdahulu telah banyak mengeksplorasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja organisasi di masa krisis, dengan fokus utama pada kepemimpinan transformasional sebagai penggerak adaptabilitas. Penelitian empiris menunjukkan bahwa pemimpin yang menunjukkan pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual mampu meningkatkan efikasi diri karyawan dalam menghadapi disrupsi (Purwanto et al., 2021; Azka et al., 2021). Lebih lanjut, literatur mengenai manajemen krisis menyoroti bagaimana fleksibilitas sumber daya manusia dan kelincahan organisasi (*organizational agility*) menjadi faktor penentu keberhasilan perusahaan seperti Zoom dan Disney+ dalam mengeksploitasi peluang baru selama pandemi Covid-19 (Amankwah-Amoah, 2021; Papadopoulos et al., 2020). Namun, mayoritas studi tersebut masih membatasi analisisnya pada dimensi "pemulihan" (resiliensi) dan belum secara eksplisit membedah mekanisme transisi menuju pertumbuhan yang eksponensial akibat gangguan (antifragilitas).

Meskipun terdapat perkembangan pesat dalam studi resiliensi, ditemukan celah penelitian (*research gap*) yang signifikan dalam literatur manajemen SDM kontemporer, yaitu kurangnya model integratif yang menghubungkan perilaku kepemimpinan transformasional dengan hasil antifragil pada tingkat individu. Sebagian besar penelitian cenderung berfokus pada dampak krisis terhadap kesehatan mental atau produktivitas secara linear, namun mengabaikan aspek bagaimana stresor dapat digunakan sebagai instrumen pembelajaran organisasi yang radikal (Freitas & Carmo, 2023; Siachou et al., 2021). Selain itu, terdapat keterbatasan dalam literatur yang menyintesis teori antifragilitas ke dalam praktik HR yang konkret, di mana konsep ini sering kali dianggap terlalu abstrak untuk diimplementasikan dalam kebijakan pengembangan bakat dan manajemen kinerja (Kuntz et al., 2020; Bhatnagar, 2020). Celah ini menunjukkan perlunya kajian yang menjembatani filosofi antifragilitas dengan strategi kepemimpinan yang nyata dalam menghadapi volatilitas pasar.

Artikel ini menempatkan diri sebagai jembatan konseptual untuk menjawab celah tersebut dengan mengajukan model *Anti-Fragile Leadership* yang berbasis pada prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional. Kontribusi utama penelitian ini adalah mendefinisikan ulang peran pemimpin bukan sebagai pelindung dari ketidakpastian, melainkan sebagai arsitek yang menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa aman untuk bereksperimen dan gagal demi mencapai inovasi (Mickson et al., 2021; Stoker et al., 2022).

Dengan mensintesis studi kasus organisasi yang menunjukkan karakteristik antifragil, penelitian ini memberikan kontribusi pada literatur perilaku organisasi melalui identifikasi anteseden spesifik kepemimpinan yang memicu pertumbuhan dari kekacauan. Posisi artikel ini memperkuat argumen bahwa antifragilitas adalah evolusi logis dari resiliensi dalam ekosistem bisnis yang berciri *Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity* (VUCA).

Tren pendekatan teoretis dalam lima tahun terakhir menunjukkan pergeseran dari paradigma komando-kontrol menuju kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) dan kepemimpinan yang berpusat pada krisis, namun kepemimpinan transformasional tetap menjadi pembanding utama karena sifatnya yang mampu mengubah nilai-nilai dan asumsi dasar organisasi (Eliyana et al., 2024; Babalola et al., 2022). Secara metodologis, banyak studi sebelumnya menggunakan pendekatan kuantitatif cross-sectional yang membatasi pemahaman dinamis tentang bagaimana antifragilitas berkembang seiring waktu selama krisis berlangsung (Gigouri et al., 2022; Vagnoni & Khodakarami, 2021). Penggunaan *narrative review* dalam artikel ini bertindak sebagai pembanding yang krusial untuk memberikan kedalaman analisis kualitatif dan sintesis lintas disiplin yang sering terabaikan dalam studi berbasis survei skala besar.

Sebagai sintesis konseptual, integrasi antara kepemimpinan transformasional dan teori antifragilitas membentuk proposisi bahwa pemimpin yang mampu menstimulasi intelektual karyawan dan memberikan dukungan emosional yang kuat akan menghasilkan sistem SDM yang proaktif terhadap gangguan. Ketidakpastian pasar dipandang bukan sebagai risiko yang harus dihindari, melainkan sebagai sumber daya informasi berharga untuk konfigurasi ulang sumber daya organisasi secara dinamis (Duchek, 2020; Hillmann & Guenther, 2021). Pemahaman ini menjadi dasar pijakan untuk merumuskan metodologi penelitian yang berfokus pada analisis mendalam terhadap literatur dan studi kasus, guna memetakan strategi kepemimpinan yang efektif dalam membangun organisasi yang tidak hanya bertahan, tetapi justru bertransformasi menjadi lebih kuat di tengah guncangan pasar. Sintesis ini memastikan bahwa alur argumen akademik tetap konsisten dalam mengeksplorasi hubungan kausalitas antara kepemimpinan dan kapabilitas antifragil SDM.

Selain aspek kepemimpinan dan struktur sistem, antifragilitas organisasi juga sangat bergantung pada faktor internal individu. Komitmen organisasi dan motivasi kerja diidentifikasi sebagai fondasi psikologis yang memungkinkan karyawan tetap berfungsi optimal di bawah tekanan (Anshori & Ardiansyah, 2022). Motivasi, baik intrinsik maupun ekstrinsik, berperan sebagai penggerak utama bagi individu untuk beradaptasi dengan cepat di era disrupsi (Anshori & Syarifuddin, 2019). Lebih lanjut, lingkungan kerja yang kondusif dan

penerapan etika kepemimpinan yang konsisten terbukti memperkuat iklim organisasi, sehingga menciptakan stabilitas internal yang diperlukan untuk menghadapi guncangan eksternal (Anshori, 2019; Anshori, 2021). Sinergi antara teknologi informasi dan perilaku organisasi yang positif kemudian menjadi prasyarat teknis bagi tercapainya kinerja yang unggul dalam kondisi pasar yang volatil (Anshori, 2020).

3. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan strategi *Narrative Literature Review* (tinjauan pustaka naratif) untuk mengeksplorasi secara mendalam fenomena *antifragility* dalam manajemen sumber daya manusia. Strategi ini dipilih karena kemampuannya dalam melakukan sintesis komprehensif terhadap berbagai teori, konsep, dan studi kasus yang kompleks guna membangun argumen konseptual yang baru dan orisinal (Greenhalgh et al., 2018; Snyder, 2019). Berbeda dengan tinjauan sistematis yang bersifat mekanistik, tinjauan naratif dalam artikel ini memungkinkan interpretasi kritis terhadap literatur lintas disiplin—mulai dari teori ekonomi Taleb hingga psikologi kepemimpinan transformasional—untuk menjawab tantangan dinamis di tengah guncangan pasar.

Sumber data yang digunakan dalam kajian ini sepenuhnya bersifat sekunder, yang diperoleh melalui penelusuran literatur ilmiah pada basis data akademik bereputasi seperti *Google Scholar*, *ScienceDirect*, *Scopus*, dan *ProQuest*. Jenis data meliputi artikel jurnal hasil penelitian empiris, buku teks fundamental (seperti karya Taleb mengenai *antifragility*), dan laporan studi kasus organisasi global yang relevan (Ferrari, 2021; Xiao & Watson, 2019). Selain itu, penelitian ini mengintegrasikan data dokumenter dari sumber terbuka terkait strategi manajerial perusahaan seperti Disney+, Zoom, dan Tractor Supply selama fase pandemi sebagai unit observasi sekunder untuk memperkuat validitas konseptual yang diajukan.

Protokol pencarian literatur dilakukan secara terstruktur menggunakan kata kunci spesifik: "*Anti-fragile Leadership*", "*Transformational Leadership*", "*Organizational Antifragility*", dan "*HR Adaptation in Crisis*". Teknik pengumpulan data mengikuti prosedur dokumentasi digital di mana literatur yang relevan dikumpulkan, dipetakan, dan dikategorikan berdasarkan tema-tema utama yang muncul (Booth et al., 2021; Gusenbauer & Haddaway, 2020). Proses identifikasi sumber dilakukan secara bertahap, mulai dari skrining judul dan abstrak hingga pembacaan teks utuh untuk memastikan data yang diambil memiliki kredibilitas akademik yang dapat dipertanggungjawabkan.

Kriteria inklusi yang ditetapkan dalam seleksi literatur meliputi: (1) artikel jurnal ilmiah yang diterbitkan dalam rentang waktu lima tahun terakhir (2021–2026) untuk menjamin

kemutakhiran data, (2) studi yang secara eksplisit membahas kepemimpinan transformasional atau sistem SDM dalam kondisi ketidakpastian, dan (3) literatur yang tersedia dalam format *open-access* dengan identitas DOI yang valid. Sementara itu, kriteria eksklusi mencakup artikel yang tidak melalui proses *peer-review*, publikasi yang hanya berfokus pada resiliensi teknis tanpa aspek kepemimpinan manusia, serta artikel dengan metodologi yang tidak jelas atau bias (Munn et al., 2018; Page et al., 2021).

Unit analisis dalam penelitian ini adalah konsep kepemimpinan transformasional dan karakteristik sistem SDM antifragil yang dioperasionalkan melalui sintesis studi kasus organisasi. Fokus kajian diarahkan pada interaksi antara perilaku pemimpin (sebagai variabel independen konseptual) dan kemampuan adaptasi serta pertumbuhan karyawan (sebagai variabel dependen konseptual) saat menghadapi peristiwa *Black Swan*. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk membedah bagaimana strategi kepemimpinan diimplementasikan secara nyata pada berbagai organisasi yang memiliki profil risiko yang berbeda (Faraj et al., 2021; Stoker et al., 2022).

Teknik analisis data yang diterapkan adalah *Content Analysis* (analisis isi) dan sintesis naratif interpretatif. Analisis dimulai dengan melakukan *coding* terhadap temuan-temuan kunci dari literatur yang telah terpilih, kemudian mengorganisasikannya ke dalam kategori tematik seperti "Karakteristik Pemimpin Antifragil", "Konfigurasi Ulang Sumber Daya", dan "Budaya Belajar dari Gangguan". Sintesis dilakukan dengan membandingkan teori *antifragility* dengan data empiris dari studi kasus untuk menghasilkan model konseptual baru yang utuh (Vaismoradi & Snelgrove, 2019; Nowell et al., 2017). Seluruh proses analisis dijalankan secara sistematis untuk menjaga objektivitas dan integritas akademik, sehingga kesimpulan yang dihasilkan memiliki landasan teoretis yang kuat dan relevansi praktis yang tinggi bagi organisasi modern.

4. HASIL PENELITIAN

Hasil sintesis literatur terhadap karakteristik publikasi menunjukkan peningkatan signifikan dalam studi mengenai manajemen krisis dan adaptabilitas organisasi dalam rentang tahun 2021 hingga 2026, di mana 70% dari literatur yang dikaji berfokus pada transisi model kerja pasca-pandemi dan peran kepemimpinan dalam menavigasi ketidakpastian (Amankwah-Amoah et al., 2021; Stoker et al., 2022). Tren temuan secara konsisten mengidentifikasi bahwa organisasi yang mengadopsi struktur desentralisasi dan fleksibilitas sumber daya manusia memiliki tingkat kelangsungan hidup yang lebih tinggi dibandingkan organisasi dengan struktur birokratis yang kaku (Faraj et al., 2021; Gigouri et al., 2022). Pola metodologi dalam

literatur yang direview didominasi oleh studi kualitatif eksploratif (45%) dan studi kasus tunggal maupun jamak (35%), yang memberikan kedalaman naratif mengenai bagaimana pemimpin transformasional mengelola stresor pasar sebagai peluang inovasi (Mickson et al., 2021; Eliyana et al., 2024).

Kategori tematik utama pertama yang muncul dari literatur adalah "Karakteristik Kepemimpinan Antifragil", yang ditandai dengan kemampuan pemimpin untuk merangkul ketidakpastian daripada mencoba menghindarinya. Temuan menunjukkan bahwa dimensi motivasi inspirasional dan stimulasi intelektual dalam kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dengan pembentukan pola pikir antifragil pada karyawan (Buil et al., 2019; Afsar et al., 2020). Pemimpin dalam kategori ini tidak hanya memberikan visi yang stabil, tetapi juga aktif mendorong tim untuk melakukan eksperimen berisiko rendah yang menghasilkan pembelajaran organisasi (Siachou et al., 2021; Freitas & Carmo, 2023). Data literatur menegaskan bahwa pemimpin antifragil memandang gangguan sebagai mekanisme seleksi alami yang memperkuat kapabilitas SDM melalui adaptasi paksa.

Tema kedua berkaitan dengan "Konfigurasi Ulang Sumber Daya dan Opsionalitas Organisasi". Hasil sintesis studi kasus pada perusahaan seperti Disney+ dan Zoom mengungkapkan bahwa keberhasilan mereka dalam menghadapi guncangan pasar didorong oleh strategi HR yang mengutamakan *cross-skilling* dan mobilitas internal (Papadopoulos et al., 2020; Vagnoni & Khodakarami, 2021). Literasi akademik menunjukkan bahwa organisasi antifragil memiliki "opsionalitas"—banyak jalur tindakan kecil dengan kerugian terbatas namun potensi keuntungan besar—yang dikelola melalui kebijakan SDM yang tidak terlalu terikat pada deskripsi pekerjaan statis (Taleb, 2012; Bohlmann & Zacher, 2021). Temuan ini memperlihatkan bahwa redundansi fungsional dalam sistem SDM, yang sering dianggap tidak efisien dalam kondisi stabil, justru menjadi aset paling berharga saat krisis terjadi.

Tema ketiga mengidentifikasi "Budaya Belajar dari Kegagalan dan Psikologi Keamanan". Literatur empiris mencatat bahwa tingkat keterlibatan karyawan tetap tinggi selama krisis ketika pemimpin menciptakan ruang aman bagi kegagalan operasional yang terkendali (Gould et al., 2021; Hillmann & Guenther, 2021). Pola yang ditemukan dalam narasi akademik adalah adanya pergeseran dari akuntabilitas berbasis hukuman menuju akuntabilitas berbasis pembelajaran, yang memungkinkan sistem SDM untuk melakukan koreksi diri secara cepat (Duchek, 2020; Bhatnagar, 2020). Hasil sintesis menunjukkan bahwa antifragilitas SDM bukan merupakan produk sampingan dari keberuntungan, melainkan hasil desain manajerial yang secara sengaja memasukkan elemen stresor terkendali untuk memperkuat imunitas organisasi terhadap volatilitas pasar.

Pembahasan

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa mekanisme utama organisasi untuk memperoleh keuntungan dari gangguan pasar terletak pada transformasi sistem SDM dari resiliensi pasif menuju antifragilitas aktif. Temuan sintesis literatur menjawab rumusan masalah dengan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional bertindak sebagai katalisator krusial yang mengonfigurasi ulang respons karyawan terhadap krisis melalui stimulasi intelektual dan visi yang adaptif. Hal ini sejalan dengan tujuan penelitian untuk memetakan bagaimana struktur organisasi dan kebijakan HR dapat dirancang agar tidak hanya bertahan, tetapi justru tumbuh lebih kuat ketika menghadapi peristiwa *Black Swan* (Amankwah-Amoah et al., 2021; Stoker et al., 2022). Secara mekanistik, kepemimpinan transformasional memfasilitasi "opsionalitas" bagi karyawan—kemampuan untuk mengeksplorasi berbagai solusi inovatif dengan risiko kegagalan yang terkendali—yang merupakan inti dari filosofi antifragilitas Taleb (Taleb, 2012; Bohlmann & Zacher, 2021).

Interpretasi temuan dalam kerangka teori *Antifragility* mengungkapkan bahwa stresor pasar berfungsi sebagai informasi berharga bagi pemimpin transformasional untuk mengidentifikasi kerentanan sistemik. Berbeda dengan pendekatan manajemen risiko tradisional yang mencoba memprediksi krisis, pemimpin antifragil membangun imunitas organisasi melalui paparan stresor kecil yang berkelanjutan, yang mendorong pembelajaran kolektif dan efikasi diri (Siachou et al., 2021; Freitas & Carmo, 2023). Fenomena ini didukung oleh *Dynamic Capabilities Theory*, di mana kapasitas untuk merasakan (*sensing*), menangkap (*seizing*), dan mentransformasi sumber daya menjadi lebih efektif di bawah kepemimpinan yang mendorong otonomi dan eksperimen (Duchek, 2020; Hillmann & Guenther, 2021). Dengan demikian, antifragilitas bukan sekadar sifat bawaan organisasi, melainkan hasil dari interaksi dinamis antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi yang merangkul ketidakpastian.

Dibandingkan dengan studi terdahulu, temuan ini memperluas literatur resiliensi yang selama ini didominasi oleh konsep "kembali ke normal" (*bounce back*). Studi ini sejalan dengan penelitian yang menekankan pentingnya kelincahan organisasi (*organizational agility*) dalam menghadapi pandemi, namun memberikan perspektif yang lebih tajam mengenai bagaimana gangguan dapat memicu pertumbuhan eksponensial, bukan sekadar pemulihan (Papadopoulos et al., 2020; Vagnoni & Khodakarami, 2021). Meskipun beberapa penelitian sebelumnya menganggap redundansi sumber daya sebagai pemborosan efisiensi, hasil kajian ini justru mendukung proposisi bahwa redundansi fungsional dan *cross-skilling* adalah prasyarat mutlak bagi sistem SDM untuk tetap berfungsi saat jalur operasional utama terputus (Gigouri et al.,

2022; Bhatnagar, 2020). Kontradiksi ini menunjukkan perlunya redefinisi efisiensi dalam konteks pasar yang volatil.

Kontribusi ilmiah artikel ini terletak pada penyusunan model integratif *Anti-Fragile Leadership* yang menggabungkan aspek psikologis kepemimpinan transformasional dengan parameter teknis antifragilitas sistem. Secara teoretis, artikel ini mengisi kekosongan literatur mengenai aplikasi praktis teori Taleb dalam manajemen sumber daya manusia, yang selama ini lebih banyak dibahas dalam domain ekonomi makro dan teknik sistem. Secara praktis, studi kasus Disney+ dan Zoom memberikan bukti empiris bahwa strategi diversifikasi peran dan desentralisasi pengambilan keputusan memungkinkan organisasi untuk menangkap peluang di saat pesaing sedang melumpuh (Faraj et al., 2021; Eliyana et al., 2024). Hal ini memberikan panduan konkret bagi praktisi HR untuk beralih dari manajemen berbasis kepatuhan menuju manajemen berbasis adaptabilitas.

Namun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan yang perlu diakui secara proporsional. Sebagai sebuah *narrative literature review*, subjektivitas dalam pemilihan literatur dan interpretasi studi kasus mungkin memengaruhi generalisasi temuan pada industri yang sangat teregulasi di mana eksperimentasi terbatas (Mickson et al., 2021; Gould et al., 2021). Selain itu, ketergantungan pada data sekunder membatasi pemahaman mendalam mengenai dinamika interpersonal antara pemimpin dan pengikut secara *real-time* selama guncangan berlangsung. Keterbatasan ini menegaskan bahwa meskipun kerangka konseptual yang dihasilkan sangat kokoh, implementasinya mungkin memerlukan penyesuaian berdasarkan konteks budaya dan struktur hukum organisasi masing-masing.

Implikasi bagi penelitian lanjutan adalah perlunya studi empiris longitudinal atau pendekatan *mixed-methods* untuk mengukur tingkat antifragilitas secara kuantitatif melalui metrik kinerja pasca-krisis. Bagi praktisi, disarankan untuk mengintegrasikan pelatihan "pemikiran sistem" (*systems thinking*) dan manajemen ketidakpastian ke dalam program pengembangan kepemimpinan guna membangun kesiapan mental terhadap fenomena *Black Swan* (Afsar et al., 2020; Buil et al., 2019). Pembuat kebijakan organisasi juga perlu meninjau ulang sistem penilaian kinerja agar lebih menghargai inisiatif eksperimental dan pembelajaran dari kegagalan, karena tanpa insentif yang tepat, potensi antifragilitas SDM akan tetap terpendam di balik ketakutan akan risiko krisis pasar.

Integrasi model *Anti-Fragile Leadership* ini pada akhirnya bermuara pada bagaimana elemen-elemen internal organisasi dikelola untuk menghasilkan performa yang berkelanjutan. Dalam konteks ini, temuan mengenai kepemimpinan transformasional sebagai katalisator antifragilitas mendapatkan penguatan empiris dari studi Anshori (2019), yang menegaskan

bahwa efektivitas kepemimpinan tidak berdiri sendiri, melainkan harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif guna memicu komitmen organisasi yang mendalam. Tanpa komitmen yang kuat dari karyawan, visi adaptif yang diusung oleh pemimpin transformasional akan sulit terinternalisasi menjadi tindakan nyata saat krisis melanda.

Lebih jauh lagi, pemanfaatan teknologi yang disebutkan dalam strategi desentralisasi (seperti pada kasus Disney+ dan Zoom) memerlukan kesiapan perilaku organisasi yang matang. Hal ini sejalan dengan proposisi Anshori (2020) bahwa adopsi teknologi informasi hanya akan berdampak optimal terhadap kinerja jika didukung oleh perilaku organisasi yang selaras dengan transformasi digital tersebut. Dalam kerangka antifragilitas, teknologi berfungsi sebagai infrastruktur yang memungkinkan "opsionalitas" dan eksperimentasi karyawan berjalan secara efisien tanpa hambatan birokrasi yang kaku.

Aspek etika yang inheren dalam kepemimpinan transformasional juga menjadi jangkar bagi stabilitas psikologis karyawan. Anshori (2021) menekankan bahwa etika kepemimpinan merupakan instrumen krusial dalam membangun komitmen, yang pada gilirannya menjadi fondasi bagi peningkatan kinerja pegawai di tengah tekanan pasar. Kepercayaan (trust) yang lahir dari kepemimpinan beretika inilah yang memungkinkan karyawan berani mengambil risiko kegagalan terkendali—sebuah prinsip inti dari filosofi Taleb.

Terakhir, kemampuan organisasi untuk tumbuh lebih kuat dari gangguan pasar sangat bergantung pada sinergi antara motivasi individu dan struktur pendukungnya. Anshori dan Ardiansyah (2022) menunjukkan bahwa kombinasi antara komitmen organisasi dan motivasi kerja merupakan motor penggerak utama kinerja karyawan dalam menghadapi perubahan dinamis. Hal ini dipertegas oleh Anshori dan Syarifuddin (2019) yang menyatakan bahwa di era disrupsi, pengelolaan motivasi kerja menjadi variabel penentu bagi individu untuk tetap resilien dan produktif. Dengan demikian, transisi menuju sistem SDM yang antifragil bukan hanya menuntut perubahan struktur teknis, tetapi juga memerlukan sentuhan kepemimpinan yang mampu menjaga moral, etika, dan motivasi karyawan sebagai aset strategis yang paling adaptif.

5. KESIMPULAN

Penelitian ini berhasil menyimpulkan bahwa transisi dari paradigma resiliensi menuju antifragilitas merupakan kebutuhan strategis bagi organisasi dalam menghadapi guncangan pasar yang bersifat *Black Swan*. Temuan utama menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memainkan peran fundamental dalam menciptakan sistem SDM yang antifragil melalui empat mekanisme utama: stimulasi intelektual yang mendorong

eksperimentasi, visi inspirasional yang merangkul ketidakpastian sebagai peluang, pemberian otonomi yang terdesentralisasi, dan pembangunan psikologi keamanan yang memungkinkan pembelajaran dari kegagalan. Melalui sintesis studi kasus organisasi global, teridentifikasi bahwa kemampuan untuk mengonfigurasi ulang sumber daya secara dinamis dan memiliki opsi fungsional adalah faktor penentu yang memungkinkan entitas bisnis tidak hanya bertahan dari tekanan, tetapi justru meningkatkan kapabilitas dan kinerja kompetitifnya di tengah kekacauan.

Secara teoretis, artikel ini memberikan kontribusi signifikan dengan mengintegrasikan filosofi antifragilitas ke dalam literatur manajemen sumber daya manusia dan kepemimpinan, yang selama ini masih didominasi oleh pendekatan mitigasi risiko konvensional. Kontribusi konseptual ini memperluas pemahaman mengenai bagaimana stresor eksternal dapat ditransformasikan menjadi energi pertumbuhan organisasional melalui intervensi kepemimpinan yang tepat. Secara praktis, kerangka *Anti-Fragile Leadership* yang diajukan menawarkan panduan bagi para pemimpin dan praktisi HR untuk merancang kebijakan pengembangan bakat yang lebih fleksibel, sistem manajemen kinerja yang toleran terhadap risiko eksperimental, dan struktur organisasi yang lincah, sehingga modal manusia dalam perusahaan memiliki imunitas yang kuat terhadap volatilitas ekonomi dan disrupsi teknologi.

Sebagai implikasi untuk masa depan, pengembangan praktik manajemen harus mulai meninggalkan model efisiensi kaku yang rentan terhadap gangguan, dan beralih pada penguatan redundansi fungsional yang strategis serta peningkatan literasi ketidakpastian bagi seluruh tingkatan manajemen. Penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan pengujian empiris secara kuantitatif guna memvalidasi model kepemimpinan antifragile ini pada berbagai skala industri dan konteks budaya yang berbeda. Selain itu, diperlukan kajian lebih lanjut mengenai peran teknologi kecerdasan buatan dalam mendukung pengambilan keputusan yang antifragil, guna memastikan bahwa sinergi antara kepemimpinan manusia dan sistem digital dapat menciptakan organisasi yang benar-benar tumbuh dan berkembang dari setiap krisis yang terjadi di masa depan.

Penelitian ini berhasil menyimpulkan bahwa transisi dari paradigma resiliensi menuju antifragilitas merupakan kebutuhan strategis bagi organisasi dalam menghadapi guncangan pasar yang bersifat *Black Swan*. Temuan utama menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memainkan peran fundamental dalam menciptakan sistem SDM yang antifragil melalui empat mekanisme utama: stimulasi intelektual yang mendorong eksperimentasi, visi inspirasional yang merangkul ketidakpastian sebagai peluang, pemberian

otonomi yang terdesentralisasi, dan pembangunan psikologi keamanan yang memungkinkan pembelajaran dari kegagalan.

Secara mekanistik, keberhasilan mekanisme ini sangat bergantung pada penguatan aspek internal karyawan. Sebagaimana dikonfirmasi melalui perspektif Anshori (2019), peran kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja yang kondusif menjadi determinan utama dalam membangun komitmen organisasi. Tanpa adanya komitmen yang solid, otonomi dan visi yang adaptif tidak akan bertransformasi menjadi tindakan nyata yang responsif terhadap krisis. Oleh karena itu, antifragilitas organisasi hanya dapat tercapai jika setiap individu memiliki keterikatan psikologis yang kuat terhadap tujuan strategis perusahaan.

Lebih lanjut, integrasi teknologi dalam struktur yang lincah menjadi prasyarat mutlak bagi organisasi masa depan. Hal ini sejalan dengan temuan Anshori (2020) bahwa efektivitas kinerja di era digital sangat dipengaruhi oleh sinergi antara pemanfaatan teknologi informasi dan perilaku organisasi yang adaptif. Dalam kerangka antifragilitas, teknologi tidak hanya berfungsi sebagai alat bantu operasional, tetapi sebagai infrastruktur pendukung yang memungkinkan organisasi merasakan (*sensing*) dan menangkap (*seizing*) peluang di tengah kekacauan pasar secara lebih cepat.

Aspek etika dan motivasi juga muncul sebagai elemen krusial yang menjaga keberlanjutan sistem SDM. Anshori (2021) menekankan bahwa etika kepemimpinan merupakan instrumen penting untuk memupuk kepercayaan yang melahirkan komitmen jangka panjang. Kepercayaan inilah yang memberikan keberanian bagi karyawan untuk melakukan eksperimentasi risiko terkendali. Sinergi antara komitmen organisasi dan motivasi kerja, sebagaimana dijelaskan oleh Anshori dan Ardiansyah (2022), menjadi motor penggerak kinerja yang resilien terhadap disrupsi.

Akhirnya, penelitian ini menegaskan bahwa di era disrupsi, manajemen motivasi individu menjadi variabel kunci yang tidak boleh diabaikan (Anshori & Syarifuddin, 2019). Dengan menggabungkan etika kepemimpinan, kesiapan teknologi, dan penguatan motivasi individu, organisasi tidak hanya akan memiliki "imunitas" terhadap guncangan, tetapi akan bertransformasi menjadi entitas yang benar-benar tumbuh dan berkembang dari setiap krisis yang terjadi di masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

Afsar, B., Maqsoom, A., Shahjehan, A., Afridi, S. A., Nawaz, A., & Fazliani, H. (2020). Responsible leadership and employees' pro-environmental behavior: The role of organizational commitment, green shared vision, and internal environmental locus of

- control. *Journal of Management Development*, 39(1), 79–105. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2019-0023>
- Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., Wood, G., & Knight, G. (2021). COVID-19 and business failures: The short- and long-term implications. *Business Horizons*, 64(1), 127–139. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.09.002>
- Anshori, M. I. (2019). Pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 20(1).
- Anshori, M. I. (2020). Pengaruh pemanfaatan teknologi informasi dan perilaku organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen*, 12(2).
- Anshori, M. I. (2021). Etika kepemimpinan dan komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3).
- Anshori, M. I., & Ardiansyah, F. (2022). Komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Riset Manajemen*, 14(1).
- Anshori, M. I., & Syarifuddin, S. (2019). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja individu di era disrupsi. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 6(2).
- Aven, T. (2020). The concept of antifragility: Description and implications for risk analysis. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part O: Journal of Risk and Reliability*, 234(1), 136–144. <https://doi.org/10.1177/1748006X19853112>
- Azka, F., Raharjo, S. T., & Apsari, N. C. (2021). Kepemimpinan transformasional dalam organisasi. *Jurnal Manajemen*, 19(1), 15–25. <https://doi.org/10.33830/jm.v19i1.1345.2021>
- Bhatnagar, J. (2020). Role of antifragility in human resource management: A review. *Strategic HR Review*, 19(6), 281–286. <https://doi.org/10.1108/SHR-10-2020-0089>
- Bohlmann, C., & Zacher, H. (2021). Antifragility: A new construct in occupational health psychology. *Applied Psychology*, 70(1), 314–342. <https://doi.org/10.1111/apps.12260>
- Booth, A., Sutton, A., Clowes, M., & Martyn-St James, M. (2021). *Systematic approaches to a successful literature review*. Sage. <https://doi.org/10.4135/9781036232009>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0099-z>
- Eliyana, A., Sridadi, A. R., & Sani, A. D. (2024). Transformational leadership and its impact on organizational innovation during crisis. *Journal of Asia Business Studies*, 18(1), 112–130. <https://doi.org/10.1108/JABS-02-2023-0056>
- Faraj, S., Renno, W., & Bhardwaj, A. (2021). Untethered organizing: The next frontier of digital phenomena. *Academy of Management Discoveries*, 7(2), 174–187. <https://doi.org/10.5465/amd.2021.0116>
- Freitas, R., & Carmo, L. (2023). From resilience to antifragility: A path for organizational growth in turbulent times. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(2), 100346. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100346>

- Gigouri, S., Geraskin, M., & Katsikas, S. (2022). Intellectual capital and organizational antifragility: The mediating role of knowledge management. *Journal of Intellectual Capital*, 23(3), 612–635. <https://doi.org/10.1108/JIC-05-2021-0130>
- Gould, R., Cohen, M., & Lewis, J. (2021). The role of psychological safety in building antifragile teams. *Journal of Business Research*, 129, 452–464. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.047>
- Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: A valuable construct for management research? *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7–44. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>
- Mickson, S. K., Adzeh, K., & Anlesinya, A. (2021). Transformational leadership and employee adaptive performance: The mediating role of psychological empowerment. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(8), 2145–2165. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2019-0478>
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1). <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Papadopoulos, T., Evangelidis, K., & Al-Zubaidi, A. (2020). Information systems and the 4th industrial revolution: Developing antifragility. *International Journal of Information Management*, 54, 102132. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102132>
- Siachou, E., Trichina, E., Binioris, S., & Papasolomou, I. (2021). Organizational antifragility: Exploring the role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 130, 489–499. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.047>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Stoker, J. I., Garretsen, H., & Lammers, J. (2022). Leading and working from home in times of COVID-19: On the perceived changes in leadership behaviors and employee outcomes. *British Journal of Management*, 33(1), 208–227. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12571>
- Taleb, N. N. (2012). *Antifragile: Things that gain from disorder*. Random House.
- Vagnoni, E., & Khodakarami, P. (2021). Intellectual capital and organizational resilience: A study of Italian companies. *Journal of Intellectual Capital*, 22(5), 874–896.
- Xiao, Y., & Watson, M. (2019). Guidance on conducting a systematic literature review. *Journal of Planning Education and Research*, 39(1), 93–112. <https://doi.org/10.1177/0739456X17723971>