

PEMIMPIN YANG RESILIEN DI ERA PERUBAHAN

Idha Rahayuningsih

Mahasiswa S3 Psikologi Universitas Airlangga Surabaya
idha.rahayuningsih@umg.ac.id

Abstrak

Tulisan ini bertujuan untuk menjelaskan pentingnya pemimpin yang resilien dalam era perubahan. Paul & Marcolm (2010) menjelaskan bahwa lingkungan menetapkan konteks yang luas, banyak perubahan organisasi yang merupakan tanggapan/respon terhadap konteks yang berubah tersebut atau mengantisipasi perubahan kontekstual di masa depan. Kondisi tersebut menjadi tantangan tersendiri yang harus dihadapi pemimpin organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Gokenbach, V. (2018) menjelaskan bahwa perubahan menyiratkan bahwa seseorang harus melepaskan sesuatu dan menggantikannya dengan sesuatu yang lain, yang perubahan membutuhkan konsep ketahanan. Knaus (2016) dalam Gokenbach, V. (2018) mendeskripsikan ketahanan sebagai kualitas dari orang dapat "dihancurkan" oleh kehidupan namun kembali lebih kuat dari sebelumnya dengan tekad yang lebih kuat untuk melanjutkan. Mereka menemukan cara untuk "bangkit dari abu" seperti yang dilakukan Phoenix.

Pendahuluan

Resiliensi adalah proses menghadapi, beradaptasi dan mengatasi kesulitan dan kekalahan. Ketika situasi trauma atau stres terjadi, orang yang mengalami kesulitan, merasakan sakit dan kesedihan. Pada saat itu, individu berusaha berjuang untuk mengatasinya, berjuang dan bertahan sampai berhasil. Pulih dari pengalaman-pengalaman yang sulit membuat seseorang menjadi tangguh. Resiliensi tersedia di dalam diri masing-masing individu, dan setiap individu dapat belajar untuk menjadi tangguh. Seseorang dapat menjadi tangguh ketika mengembangkan perilaku yang bertujuan untuk mengenali nilai diri sendiri dan secara realistis merenungkan situasi sehingga mampu melihat solusi.

Capello, M.A. & Hashim, H.S. (2018) menjelaskan bahwa bekerja di industri apapun memiliki tantangan internal. Ketika stres meningkat, banyak orang menunjukkan kondisi tertekan dan gejala gangguan kesehatan fisik maupun psikologis. Secara psikologis merasa cemas, putus asa, pikiran tersita pada masalah, bertindak seperti korban dan berpandangan negatif terhadap dunia. Secara fisik mengalami sakit dan merasa nyeri dan mengalami gangguan tidur. Dampaknya pegawai membutuhkan waktu lebih lama dalam mengerjakan tugas dan tidak sesuai jadwal yang ditetapkan. Orang-orang yang kurang resilien menunjukkan kerentanan di bawah tekanan. Sebaliknya, bagi orang-orang yang

resilien, tekanan menjadi suatu tantangan yang menuntun seseorang untuk berkembang di tempat kerja dan di rumah.

Beberapa orang yang resilien bahkan dalam keadaan yang sangat menekan, mereka mampu mengelola perubahan dan konflik yang berpotensi menimbulkan permasalahan menjadi peluang pertumbuhan. Orang yang tahan banting mampu menyelesaikan konflik, mampu mengelola perubahan ke arah lebih baik, belajar dari proses dan menjadi lebih sukses dan puas dalam prosesnya. Sebagai contoh, seorang manajer yang kehilangan pekerjaannya dengan majikannya selama dua puluh lima tahun, tetapi menggunakan pengalaman tersebut sebagai batu loncatan untuk memulai membuka usaha konsultan sendiri yang menghasilkan keuntungan.

Selain tantangan internal dalam organisasi, lingkungan eksternal yang semakin kompleks juga menjadi penggerak yang signifikan dalam organisasi. Paul & Marcolm (2010) menjelaskan bahwa lingkungan menetapkan konteks yang luas, banyak perubahan organisasi yang merupakan tanggapan/respon terhadap konteks yang berubah tersebut atau mengantisipasi perubahan kontekstual di masa depan. Paul & Marcolm (2010) menguraikan beberapa pendorong utama perubahan kontekstual adalah:

- a) Meningkatnya tingkat persaingan: persaingan dipengaruhi oleh perubahan pendatang ke pasar serta perubahan dalam tuntutan dan harapan konsumen.
- b) Tuntutan investor dan pemangku kepentingan: di sektor swasta, tuntutan investor untuk meningkatkan kinerja dan pengembalian adalah penggerak organisasi yang sering perubahan.
- c) Kemunculan yang relatif baru dari dampak dana ekuitas swasta telah, hingga taraf yang signifikan, meningkatkan dorongan untuk perubahan ini.
- d) Pada saat yang sama, di sektor publik (khususnya di Inggris), tuntutan dari pengguna layanan dan pemerintah menciptakan tekanan untuk perubahan organisasi.
- e) Globalisasi: Munculnya ekonomi global tidak hanya menimbulkan perubahan persaingan tetapi juga tantangan yang berkaitan dengan bekerja melintasi batas-batas budaya dan mengelola tenaga kerja yang beragam secara kultural sering di berbagai lokasi.
- f) Teknologi: Kecepatan yang terus meningkat perkembangan teknologi. Perkembangan seperti itu menciptakan kondisi yang menuntut perubahan organisasi dalam hal keuangan, produksi, pemasaran, proses kerja komunikasi dan bahkan lokasi (baik unit bisnis maupun karyawan).
- g) Hukum dan peraturan: Ini adalah paradoks bahwa bisnis bertindak secara global dan membutuhkan fleksibilitas untuk menanggapi tantangan pasar lokal dan global, mereka dihadapkan dengan peningkatan tingkat intervensi dan regulasi hukum.

h) Perubahan sosial: perkembangan sosial yang lebih luas dapat menyebabkan tekanan yang signifikan pada organisasi untuk mengubah praktik bisnis dan cara kerja mereka. Pemanasan global (*global warming*) mengarahkan pada tekanan untuk berubah menjadi organisasi sektor publik dan swasta, melalui agenda tanggung jawab sosial perusahaan, teknologi bersih dan hemat energi, kewirausahaan sosial dan agensi nirlaba.

Pendorong perubahan ini menciptakan konteks organisasi yang mengarahkan pada kompleksitas yang terus meningkat. Organisasi perlu menjadi lebih fleksibel, kecerdasan adaptif, inovatif dan reputasi untuk mencapai kelangsungan hidup jangka panjang. Kondisi tersebut menjadi tantangan tersendiri yang harus dihadapi pemimpin organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Gokenbach, V. (2018) menjelaskan bahwa perubahan menyiratkan bahwa seseorang harus melepaskan sesuatu dan menggantikannya dengan sesuatu yang lain, yang perubahan membutuhkan konsep ketahanan. Knaus (2016) dalam Gokenbach, V. (2018) mendeskripsikan ketahanan sebagai kualitas dari orang dapat "dihancurkan" oleh kehidupan namun kembali lebih kuat dari sebelumnya dengan tekad yang lebih kuat untuk melanjutkan. Mereka menemukan cara untuk "bangkit dari abu" seperti yang dilakukan Phoenix. Lebih lanjut dijelaskan bahwa beberapa faktor yang membuat orang tangguh termasuk sikap positif, optimisme, kemampuan untuk mengetahui dan mengendalikan emosi mereka dan pemahaman tentang kegagalan sebagai bentuk umpan balik yang bermanfaat.

Kualitas Pemimpin Yang Resilien

Ovans (2015) dalam Gokenbach, V. (2018) menjelaskan bahwa pemimpin memiliki resiliensi yang tinggi tidak hanya berhasil dalam karir, tetapi juga mampu meningkatkan kinerja organisasi menjadi lebih tinggi. Pemimpin yang tangguh melihat keberhasilan maupun kegagalan baik dalam kegiatan profesional maupun pribadi sebagai pengalaman belajar yang positif. Orang yang resilien memiliki tiga karakteristik berbeda, yang meliputi: a) Penerimaan realitas yang tak tergoyahkan; b) Nilai-nilai pribadi yang kuat bahwa hidup itu bermakna; dan c) Kemampuan luar biasa untuk berimprovisasi.

Capello, M.A. & Hashim, H.S. (2018) menjelaskan kenyataan umum setiap pemimpin memiliki keunikan untuk menuju jalan kesuksesan. Jadi, upaya mendefinisikan seorang pemimpin dengan mendaftar karakteristik-karakteristik yang dimiliki oleh tiap pemimpin bukan sesuatu yang mudah karena akan didapatkan berbagai gaya dan model yang bervariasi pada setiap orang. Namun demikian, ada kualitas-kualitas tertentu yang melampaui ranah keunikan individual, yang membentuk kesuksesan dan kepemimpinan yaitu resiliensi. Resiliensi memperluas kualitas-kualitas kepemimpinan, yang memungkinkan adanya tekad untuk mengejar pencapaian dalam hidup dan kerja.

Capello, M.A. & Hashim, H.S. (2018) melakukan wawancara terhadap 18 pemimpin perusahaan multinasional dalam bidang minyak dan gas yang menunjukkan kinerja yang luar biasa. Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa resiliensi menjadi faktor penting yang mendukung kesuksesan kepemimpinan mereka. Capello, M.A. & Hashim, H.S. (2018) menjelaskan bahwa tidak satupun perjalanan menuju kesuksesan para pemimpin tersebut mudah dan sederhana. Resiliensi yang dimiliki para pemimpin tersebut merupakan hasil dari upaya untuk mengatasi kondisi yang sangat sulit, kesendirian, perlakuan diskriminatif dan konfrontasi langsung dengan pihak lain. Para pemimpin memiliki visi, mampu mengkomunikasikan visi, mendeteksi peluang, memotivasi dan menginspirasi orang lain/bawahan dan memiliki keterikatan yang kuat untuk bekerja keras, melayani komunitas besar dan berdedikasi dalam masyarakat profesional di lingkungan industri minyak. Para pemimpin mempunyai ketangguhan untuk menghadapi setiap kesulitan, dan mereka juga mampu menerima kekalahan dan mengatasinya.

Sementara itu, Patterson, J.R. & Kelleher, P. (2005) menjelaskan hasil penelitian pada 25 orang pemimpin di organisasi yang bergerak pada bidang pendidikan di Amerika. Para pemimpin tersebut yang dinilai berhasil dalam menjalankan peran dan fungsi kepemimpinannya meskipun berbagai tantangan dan kesulitan mereka hadapi dalam menjalankan peran dan fungsi kepemimpinannya. Temuan dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa para pemimpin yang resilien memiliki enam kekuatan yang diimplementasikan dalam kehidupan, yang meliputi :

1. Pemimpin yang resilien menilai realitas masa lalu dan sekarang secara akurat indikator perilaku :
 - a. Mengharapkan dunia dipenuhi dengan tantangan yang konstruktif
 - b. Mengembangkan toleransi yang tinggi terhadap ambiguitas, paradoks, dan kompleksitas
 - c. Menentukan akar penyebab dan risiko yang ditimbulkan oleh kesulitan
 - d. Memahami kenyataan dari berbagai perspektif
2. Pemimpin resilien berpikir positif tentang kemungkinan masa depan, indikator perilaku :
 - a. Fokus pada peluang, bukan hambatan
 - b. Berharap bahwa hal-hal baik dapat terjadi meskipun ada kesulitan
 - c. Memberikan pengaruh positif untuk menciptakan hasil positif
 - d. Mempertahankan perspektif positif untuk hasil jangka panjang
3. Pemimpin yang resilien tetap berpegang teguh pada nilai-nilai pribadi, indikator perilaku :
 - a. Mempunyai nilai-nilai penting yang jelas
 - b. Berfokus pada nilai-nilai, bukan pada peristiwa/stimulus lain

- c. Meminta umpan balik untuk menyelaraskan nilai dan tindakan
 - d. Menjadi model bagi orang lain dalam memegang teguh nilai-nilai inti pribadi
4. Pemimpin yang resilien mempertahankan kemampuan pribadinya:
 - a. Memulihkan dengan cepat dari kondisi kemunduran
 - b. Meraih dan merayakan keberhasilan
 - c. Mempertahankan kepercayaan diri melalui kompetensi pribadi
 - d. Mempertahankan kepedulian dan dukungan
 5. Pemimpin yang resilien, menginvestasikan energi pribadi dengan bijaksana, indikator perilaku :
 - a. Memperbarui energi fisik melalui pemulihan secara berkala
 - b. Mengembangkan empati emosional dan kesadaran diri
 - c. Mempertahankan fokus mental yang jelas dan konsentrasi yang stabil dalam menghadapi kesulitan
 - d. Berinvestasi dalam tujuan dan tujuan digerakkan oleh spiritual di luar diri mereka
 6. Pemimpin yang resilien bertindak berdasarkan keyakinan pribadi, indikator perilaku :
 - a. Bertindak atas dasar pertimbangan paling penting bahkan ketika risiko tinggi
 - b. Bertindak tegas ketika nilai-nilai inti dipertaruhkan
 - c. Tetap berani dalam menghadapi oposisi yang kuat
 - d. Mengakui dan belajar dari kesalahan dengan memodifikasi tindakan untuk menyelaraskan dengan nilai-nilai

Maddi, S.R. & Khoshaba, D.M. (2005) melaporkan penelitiannya tentang perbedaan kepribadian dan gaya *coping stres* pada manajer yang rentan dan manajer yang resilien di perusahaan IBM yang sedang mengalami perubahan reorganisasi dan deregulasi. Temuannya menunjukkan bahwa sifat tahan banting (*hardiness*) sebagai esensi resiliensi. Seseorang yang memiliki sifat tahan banting memungkinkan menghadapi perubahan yang berpotensi menimbulkan masalah dan kesulitan menjadi peluang yang menguntungkan. Sifat tahan banting adalah pola sikap dan keterampilan khusus yang membantu seseorang menjadi resilien dengan bertahan hidup dan berkembang di bawah tekanan.

Pada manajer yang memiliki kepribadian *hardiness* memiliki sikapnya 3C yaitu komitmen (*Commitment*), kontrol (*Control*), dan tantangan (*Challenge*). Jika seseorang memiliki 3C yang kuat untuk bertahan dalam situasi sulit maka ia tetap terlibat dengan orang-orang dan peristiwa di sekitarnya, tidak akan menarik diri; terus berusaha memengaruhi hasil karena keterlibatannya untuk mengendalikan dan mencoba untuk menemukan cara agar mampu tumbuh melalui stres

(tantangan) daripada meratapi nasib. Berikut penjelasan dari tiap komponen C, yaitu :

1. Komitmen.

Seseorang yang memiliki komitmen yang kuat, maka ia melihat pekerjaannya sebagai hal yang penting sehingga menunjukkan usaha, imajinasi dan perhatian secara utuh/penuh. Seseorang tersebut tetap berada/terlibat dengan situasi, peristiwa dan orang-orang yang berkaitan dengan sumber stress /masalah dan tidak akan menghindari atau menarik diri dari situasi dan lingkungan sosial yang menjadi sumber masalah.

2. Kontrol.

Seseorang yang memiliki sikap kontrol yang kuat, maka ia berusaha menjaga pengaruh positif pada *outcomes* dari proses perubahan yang sedang terjadi. Seseorang tersebut melakukan yang terbaik untuk menemukan solusi masalah pekerjaan, tidak membiarkan dirinya tenggelam dalam kepasifan dan ketidakberdayaan. Mampu melihat situasi/peleluang yang dapat dimanfaatkan sekaligus dan dapat menerima situasi-situasi diluar kendalinya.

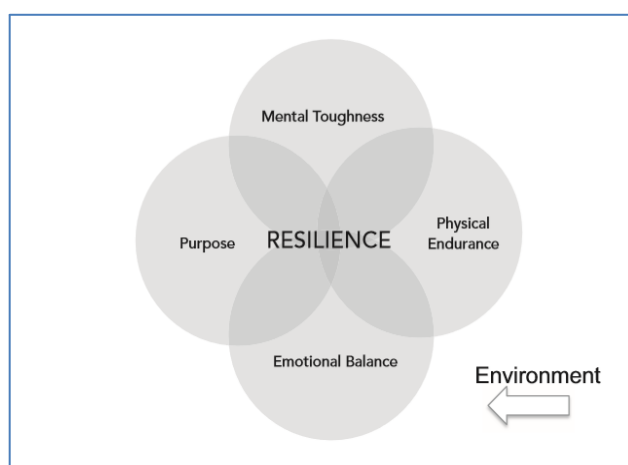
3. Tantangan.

Seseorang yang bersikap positif terhadap tantangan, mampu melihat perubahan sebagai alat dalam membuka jalur baru dan memenuhi kehidupan. Seseorang tersebut mampu menghadapi perubahan, berusaha memahami, belajar dan menyelesaikannya meskipun perubahan tersebut menimbulkan stres. Mampu menerima tantangan hidup, tidak menyangkal dan menghindarinya, hal itu mengekspresikan optimisme seseorang terhadap masa depan daripada ketakutan terhadap masa depan

Model Pengembangan Resiliensi

McEwen, K. (2011) menjelaskan model pengembangan ketahanan yang ditunjukkan pada Gambar 1. berfokus pada investasi dalam pikiran, tubuh, hati dan jiwa, mengharuskan untuk seseorang merenungkan empat pertanyaan mendasar mengenai aspek ketangguhan mental; ketahanan fisik; keseimbangan emosi; tujuan hidup dan makna hidup yaitu :

- a) Apakah seseorang memiliki pola pikir yang benar untuk mengatasi tantangan/masalah yang hadapi sehari-hari?
- b) Apakah seseorang berinvestasi dalam tubuhnya dan mengharapkan sesuatu hasil dari dirinya ?
- c) Apakah seseorang menyalurkan dan menggunakan energi emosionalnya secara positif ?
- d) Apakah seseorang memiliki rasa bermakna dan mempunyai keterhubungan dalam aktifitas yang lakukannya?



Sumber: McEwen,K.(2011)

Gambar 1. A Developmental Model of Resilience

1. **Ketangguhan Mental.**

Apabila memikirkan tentang seseorang yang dianggap kuat secara mental maka kemungkinan akan digambarkan ciri-ciri seseorang tersebut antara lain mudah beradaptasi, percaya diri dan mampu mengendalikan sesuatu yang terjadi di sekitarnya. Seseorang tersebut juga memiliki sikap optimis, positif, yakin pada kekuatan dan kemampuan dirinya untuk berhasil dalam situasi tertentu.

2. **Daya Tahan Fisik.**

Ketahanan fisik menekankan perlunya merawat tubuh kita dengan cara yang benar. Ketahanan fisik diusahakan melalui menggabungkan tiga hal yaitu latihan/olahraga, nutrisi yang baik dalam makanan dan bekerja dengan ritme tubuh kita. Memahami sistem peringatan dini tubuh kita dan memastikan perawatan diri, membantu seseorang mengembangkan kekuatan fisik, fleksibilitas dan daya tahan. Ini tidak berarti menjadi *super fit*, tetapi secara fisik mampu melakukan aktifitas yang perlu dilakukan sehari-hari.

3. **Keseimbangan Emosi.**

Ketahanan emosional dapat diperoleh melalui kesadaran dan menerima perasaan; mampu mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang efektif dengan orang lain. Keseimbangan emosi juga berarti harus mampu mengelola perasaan negatif, yang berarti pada tingkat tertentu diperlukan pengendalian emosi dan penekanan kebutuhan kita sendiri dalam situasi tertentu. Orang yang kuat dalam karakteristik ini menciptakan energi positif di sekitar mereka dan ingin memberi dan menerima dukungan.

4. **Tujuan dan Makna.**

Perlu diakui bahwa manusia memiliki kebutuhan kebermaknaan dalam kehidupan; rasa keterkaitan dengan komunitas dan dunia pada umumnya. Investasi pada aspek ini melibatkan hidup secara otentik dengan bersikap jujur kepada diri

sendiri dan bertindak dengan cara yang konsisten dengan nilai-nilai dan keyakinan yang mendasarinya. Memiliki kehidupan yang seimbang dengan menghabiskan waktu pada hal-hal yang penting juga merupakan aspek integral dari ini.

Beberapa Faktor Yang Mempengaruhi Resiliensi Pemimpin

Hasil penelitian Förster,C.& Ducheck,S. (2017) yang bertujuan mengidentifikasi faktor-faktor resiliensi yang khas dalam kepemimpinan. Penelitian tersebut menggunakan metode wawancara yang dilakukan kepada 27 pemimpin dari berbagai sektor industri di wilayah Jerman. Hasil wawancara dianalisis isi secara kualitatif, dan ditemukan 77 faktor yang saling berinteraksi mempengaruhi resiliensi pemimpin. Dalam tulisan ini hanya akan menunjukkan faktor-faktor yang sebagian besar dijawab responden sebagaimana yang terdapat pada tabel 1.

Beberapa faktor yang mempengaruhi resiliensi pemimpin dikategorikan menjadi 3 yaitu faktor individu (sifat dan kemampuan); faktor situasional (pribadi dan lingkungan kerja) dan faktor perilaku (pribadi dan antarpribadi). **Faktor Individu**, meliputi: a) Sifat : tenang, rasional, analitik, optimis, terbuka dan komunikatif; b) Kemampuan: kemampuan belajar dari pengalaman, belajar rileks, keterampilan komunikasi. **Faktor Situasional**, meliputi: a) Situasional Pribadi: keluarga, teman dan peluang untuk rileks; b) Situasional Lingkungan kerja : iklim kerja yang positif, kesempatan bertukar semangat /spirit yang baik. **Faktor Perilaku**, meliputi: a) Personal: bertindak reflektif, mengumpulkan informasi, pertimbangan analitis dan penataan; b) Interpersonal: komunikasi terbuka dan tulus, saling mempercayai

Tabel 1. Beberapa Faktor Yang Mempengaruhi Resiliensi Pemimpin

NO.	Macam Faktor	Juml. Responden	Prosentase (%)
1.	Faktor Individu		
	a. Personal Trait		
	- Serene	11	41
	- <i>Rational</i>	10	37
	- <i>Analytical</i>	8	30
	- <i>Optimistic</i>	8	30
	b. Interpersonal Trait		
	- <i>Open</i>	7	26
	- <i>Communicative</i>	6	22
	c. Ability		
	- <i>Ability to learn from experiences</i>	11	41
	- <i>Ability to relax</i>	8	30
	- <i>Professional skills</i>	8	30
	- <i>Communication skills</i>	11	41

2. Faktor Situasional			
a.Pribadi	- <i>Family</i>	24	89
	- <i>Friends</i>	15	56
	- <i>Opportunity to relax</i>	11	41
b.Lingkungan kerja	- <i>Positive work climate</i>	21	78
	- <i>Opportunity to exchange with kindred spirits</i>	12	44
3. Faktor Perilaku			
a.Personal	- <i>Reflective acting</i>	14	52
	- <i>Gathering of information</i>	10	37
	- <i>Analytical consideration</i>	10	37
	- <i>Structuring</i>	8	30
b.Interpersonal	- <i>Open and sincere communication</i>	11	41
	- <i>Trustful exchange</i>	9	33

Penutup

Berdasarkan paparan dari beberapa hasil penelitian tersebut, maka dapat disimpulkan pentingnya pemimpin yang resilien pada era perubahan. Proses perubahan didorong oleh faktor eksternal maupun internal. Capello, M.A. & Hashim, H.S. (2018) menjelaskan bahwa tidak satupun perjalanan menuju kesuksesan para pemimpin tersebut mudah dan sederhana. Resiliensi yang dimiliki para pemimpin tersebut merupakan hasil dari upaya untuk mengatasi kondisi yang sangat sulit, kesendirian, perlakuan diskriminatif dan konfrontasi langsung dengan pihak lain. Hasil penelitian Maddi, S.R. & Khoshaba, D.M. (2005) menunjukkan bahwa sifat tahan banting (*hardiness*) sebagai esensi resiliensi. Seseorang yang bersifat tahan banting memungkinkan menghadapi perubahan yang berpotensi menimbulkan masalah dan kesulitan menjadi peluang yang menguntungkan. McEwen, K. (2011) menjelaskan bahwa pengembangan resiliensi meliputi ketangguhan mental; ketahanan fisik; keseimbangan emosi; tujuan hidup dan makna hidup.

Referensi :

Patterson, J.R. and Kelleher, P. (2005). *Resilient School Leaders : Strategies For Turning Adversity Into Achievement.*

- Capello, M.A. & Hashim, H.S.(2018).*Learned in the Trenches: Insights into Leadership and Resilience* Compiled by Two Women Leaders in Energy
Springer International Publishing AG
- Gokenbach, V. (2018) *Phoenix Leadership The Healthcare Executive' s Strategy for Relevance and Resilience*.Taylor & Francis Group, LLC CRC Press is An Imprint of Taylor & Francis Group, an Informa Business
- McEwen, K.(2011).*Building Resilience At Work*.First Published in 2011
Australian Academic Press
- Paul & Marcolm (2010). *The Contemporary Context for Developing Change Leadership* First Edition 2010. Butterworth-Heinemann is an imprint of Elsevier Linacre House, Jordan Hill
- Maddi,S.R. & Khoshaba, D.M. (2005). *Resilience At Work : How To Succeed No Matter What Life Throws At You*. AMACOM, a Division of American Management Association
- Förster,C.&Duchek,S.(2017). *What Makes Leaders Resilient? An Exploratory Interview Study*. *German Journal of Human Resource Management* 1–26