

White Paper

Mengembangkan Tenaga Kerja yang *Resilience*: Bagaimana Organisasi Berkembang dalam Menghadapi Kesulitan

Mengapa Organisasi Perlu Tangguh

Lingkungan bisnis saat ini mengalami kemunduran dan tantangan tak terduga. VUCA (*volatility, uncertainty, complexity and ambiguity*) adalah kenormalan baru, dan potensi krisis serius seperti guncangan pasar, ketidakstabilan pemerintah, dan pandemi tidak dapat diabaikan. Sedikit dari kita mempunyai kemampuan untuk mengubah lingkungan tempat kita beroperasi; kita hanya dapat mengontrol bagaimana kita mempersiapkan dan menanggapi.

Menciptakan organisasi yang tangguh yang berhasil "bangkit kembali" dan tumbuh di tengah tantangan menjadi semakin penting. Bagi para pemimpin yang berharap untuk mempercepat kinerja dan memanfaatkan perubahan dan ketidakpastian, ketangguhan yang tadinya sekedar diharapkan kini menjadi prioritas utama.

Penelitian di bidang ketangguhan (*resilience*) di tempat kerja merupakan hal yang relatif baru, tetapi berkembang pesat. Dalam *whitepaper* ini, kami mempelajari bukti yang ada seputar penyebab dan akibat *resilience* di tingkat individu, tim, dan organisasi, berdasarkan hasil survei terbaru yang dilakukan oleh Dale Carnegie Training terhadap lebih dari 6.500 karyawan di dua puluh negara di seluruh dunia. dan apa yang mereka sarankan dilakukan oleh para pemimpin untuk memastikan karyawan mereka siap untuk tampil di bawah tekanan dari kesulitan.¹

Apa itu Resilience?

Ketangguhan (*resilience*) mengacu pada kemampuan manusia untuk "bangkit kembali" dari pengalaman buruk dan ditandai oleh kemampuan untuk mengatasi, pulih, dan belajar dari pengalaman itu. Yang mendasari perilaku tersebut adalah sikap yang mendukung pola pikir terbuka untuk informasi dan siap untuk berhasil - khususnya, sikap positif dan keyakinan pada kemampuannya sendiri.

Penelitian tentang *resilience* pada individu menunjukkan bahwa manusia mengikuti salah satu dari beberapa pola dalam menanggapi kesulitan:²

1. Mengalami tekanan (stres) rendah dengan dampak minimal pada fungsionalitas (*Resilient/Tangguh*)
2. Diawali stres tinggi lalu diikuti berkurangnya tingkat stres, atau stres yang awalnya meningkat dan kemudian menurun seiring waktu (*Recovered/Pulih*)
3. Gangguan awal sedang kemudian meningkat seiring waktu (*Delayed/Tertunda*)
4. Gangguan awal yang tidak berkurang secara signifikan dari waktu ke waktu (*Chronic/Kronis*)

Jelas bahwa nasib organisasi yang menghadapi kesulitan dapat sangat dipengaruhi oleh pola yang diikuti karyawannya. Ada banyak contoh nyata. Ketika krisis keuangan 2008 menghantam semua bank dengan keras, beberapa akhirnya dijual kepada pesaing (seperti Washington Mutual kepada JP Morgan Chase), sementara yang lain memperbaharui diri mereka sendiri, membayar dana talangan dan kembali ke profitabilitas yang kuat (Ally Bank). Di sektor teknologi yang sangat kompetitif dipenuhi cerita kegagalan raksasa yang tidak dapat menanggapi kesulitan (seperti Netscape, MySpace dan AOL), yang lain menata kembali diri mereka dan kembali memimpin pasar (Apple di pasar PC) atau dominasi arena baru (IBM dalam kecerdasan buatan).

Apa Yang Kami Maksud dengan "Kesulitan" di Tempat Kerja?

Dalam penelitian tentang ketangguhan (*resilience*), kesulitan didefinisikan dengan banyak cara. Dalam studi yang berpusat pada kesedihan, psikolog dan ilmuwan perilaku mendefinisikannya sebagai kehilangan orang yang dicintai. Pada petugas kesehatan, bisa jadi kematian pasien; bagi tentara

72% responden mengatakan bahwa mereka pernah mengalami satu atau lebih kondisi dalam setahun terakhir yang dapat dianggap sebagai bentuk kesulitan di tempat kerja.

¹ Dale Carnegie & Associates online survey of 6,509 respondents in 20 countries completed in February 2020.

² Bonanno, G., Westphal, M. and Mancini, A., 2011. Resilience to Loss and Potential Trauma. *Annual Review of Clinical Psychology*, 7(1), pp.511-535.

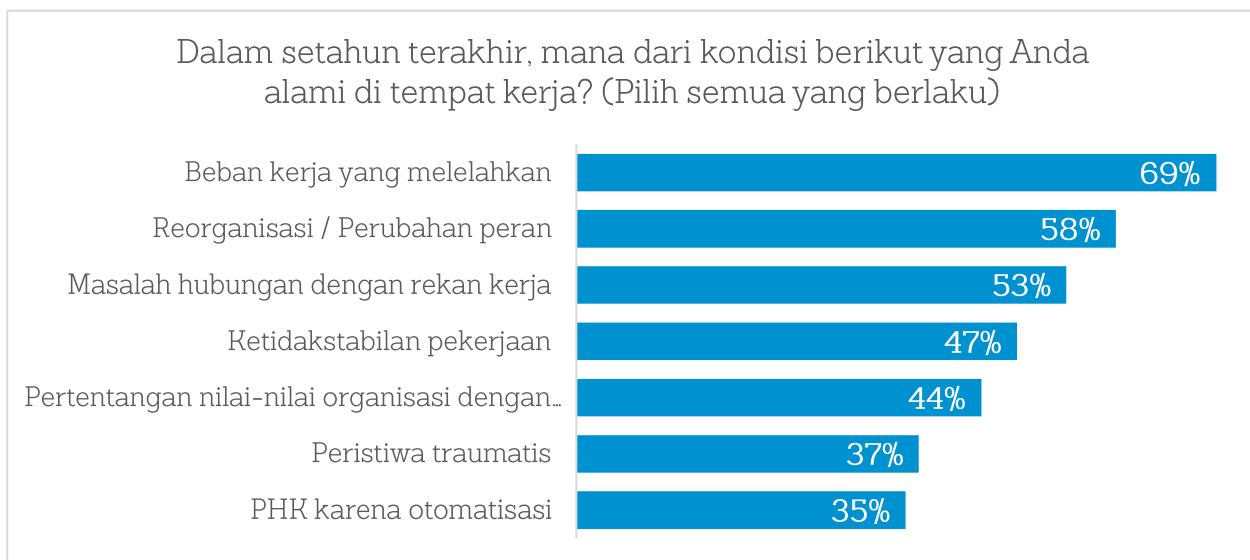
dan petugas gawat darurat, kesulitan mencakup peristiwa traumatis akibat keadaan darurat, bencana alam, dan perang.

Penelitian tentang *resilience* dalam dunia bisnis belum semaju itu. Meskipun beberapa pemimpin bisnis mungkin mengatakan "orang-orang kami tidak menghadapi masalah seperti itu," kesulitan di tempat kerja ada dalam bentuk lain. Ini mungkin termasuk krisis atau peristiwa traumatis, dan mungkin juga datang dalam bentuk intensitas yang lebih rendah tetapi frekuensi tinggi atau keadaan stres yang berkepanjangan, seperti ketidakpastian yang berkepanjangan, kegagalan yang signifikan, konflik dengan rekan kerja atau atasan, merger dan bahkan perubahan positif seperti kemajuan dan tanggung jawab yang meningkat.³

Jenis kesulitan lain di tempat kerja, menurut peneliti, termasuk menghadapi beban kerja yang melelahkan, memiliki sedikit kendali atas pekerjaannya sendiri, tidak dihargai, bekerja dalam isolasi, kondisi kerja yang tidak adil atau konflik nilai-nilai di tempat kerja.⁴

Dalam survei kami, 72% responden menyatakan bahwa mereka pernah mengalami satu atau lebih kondisi yang dapat dianggap sebagai bentuk kesulitan di tempat kerja.

Seperti yang ditunjukkan pada bagan di bawah ini, beban kerja yang melelahkan, reorganisasi / perubahan peran pekerjaan, dan hubungan yang sulit dengan rekan kerja semuanya dilaporkan oleh lebih dari setengah responden yang disurvei. Mengalami ketidakstabilan pekerjaan, konflik antara nilai seseorang dan nilai organisasi, kejadian traumatis dan PHK karena otomatisasi juga sering dilaporkan.



Di tingkat individu, kondisi seperti ini dapat menyebabkan kelelahan berlebih, kelelahan emosional, masalah tidur, tidak bersemangat, konsentrasi terbatas, kinerja buruk, dan banyak lagi.

Pada 2017, pabrikan mobil listrik Tesla, Inc., dikritik karena kurang memperhatikan kesejahteraan pekerjanya. Karyawan mengeluh tentang jam kerja yang melelahkan dan tuntutan yang besar untuk memenuhi target produksi. Sebagai contoh nyata dari dampak fisik yang dapat ditimbulkan oleh masalah semacam ini di tempat kerja, Harian *The Guardian* melaporkan bahwa ambulans telah dikirim (ke lokasi Tesla) lebih dari 100 kali sejak 2014 untuk menangani pekerja yang mengalami pingsan, pusing, kejang, gangguan pernapasan, dan nyeri dada – selain panggilan untuk menangani cedera dan masalah medis lainnya.⁵

³ Luthans, F., 2002. The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), pp.695-706.

⁴ Maslach, C. and Leiter, M., 2008. Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), pp.498-512.

⁵ Wong, Julia Carrie. "Tesla Factory Workers Reveal Pain, Injury and Stress: 'Everything Feels like the Future but Us'." *The Guardian - US Edition*, 18 May 2017.

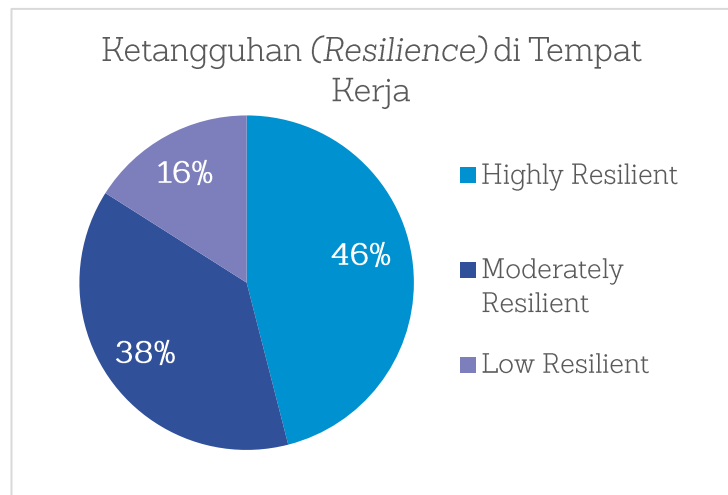
Untuk tim yang bergantung pada mereka dan organisasi yang mempekerjakan mereka, konsekuensinya dapat bersifat kumulatif dan nyata ketika karyawan menghadapi kesulitan di tempat kerja yang signifikan.

Seperti yang akan kita bahas nanti, ada hal-hal yang dapat dilakukan organisasi dan pemimpin untuk mengurangi dampak dari beberapa situasi yang merugikan - tetapi tidak semuanya. Salah satu pertahanan terbaik melawan dunia VUCA adalah tenaga kerja yang tangguh.

Berapa persen Orang Yang Tangguh (*Resilient*)?

Dalam literatur ilmiah, tingkat ketangguhan (*Resilience*) yang dilaporkan untuk perwira polisi dan militer melebihi 80%, tetapi harus dikatakan bahwa profesi-profesi tersebut memang dipersiapkan ke arah ketangguhan. Beberapa studi telah menempatkan ketangguhan dalam populasi umum pada 35% -65%, sementara data yang lain, dengan menggunakan metodologi pemodelan yang berbeda, menemukan persentase orang yang tangguh sebanyak 47% dalam kasus kehilangan pasangan, 36% terkait perceraian dan 48% untuk pengangguran.^{6,7}

Seperti yang telah kami definisikan dalam penelitian, sekitar 46% responden memiliki sikap dan perilaku yang menunjukkan ketangguhan yang kuat di tempat kerja, kelompok yang kami sebut sebagai Kelompok *Highly Resilient*.



Mereka yang berada di kelompok *Highly Resilient* menunjukkan kombinasi unik dari sikap dan perilaku: Mereka menjaga sikap positif, yakin akan keterampilan dan kemampuannya, mengatasi tantangan dengan baik, cepat pulih dari krisis di tempat kerja, dan menyerap pelajaran dari kesulitan yang mereka gunakan untuk tumbuh dan meningkatkan kinerja masa depan. 38% lainnya menunjukkan sikap dan perilaku tersebut pada tingkat yang lebih rendah, dan 16% menunjukkan kurangnya satu atau lebih aspek ketangguhan ini.

Penelitian kami tidak menemukan perbedaan yang signifikan secara statistik antara tingkat ketangguhan antar kelompok berdasarkan usia dan generasi. Selain itu, mereka yang dipekerjakan oleh satu perusahaan secara penuh waktu juga cenderung berada di kelompok *Highly Resilient* dibandingkan dengan mereka yang pekerja lepas, berdasarkan proyek, atau berdasarkan kontrak. Tidak mengherankan, tingkat pendidikan yang lebih tinggi (memiliki setidaknya gelar sarjana) dan jabatan yang lebih tinggi cenderung memprediksi mereka termasuk di kelompok *Highly Resilient*.

Yang menarik, perbedaan Ketangguhan tidak berarti bahwa Kelompok *Highly Resilient* mengalami lebih sedikit kondisi buruk di tempat kerja. Pada tahun lalu, mereka yang berada dalam Kelompok *Highly Resilient* setidaknya memiliki kemungkinan yang sama dengan kelompok lainnya untuk pernah mengalami kondisi buruk (daftar di halaman 3), dan mereka mengalami, secara rata-rata, empat dari kondisi-kondisi buruk itu per responden dibandingkan dengan 3.5 untuk semua lainnya.

⁶ Bonanno, "Resilience to loss and potential trauma," 514.

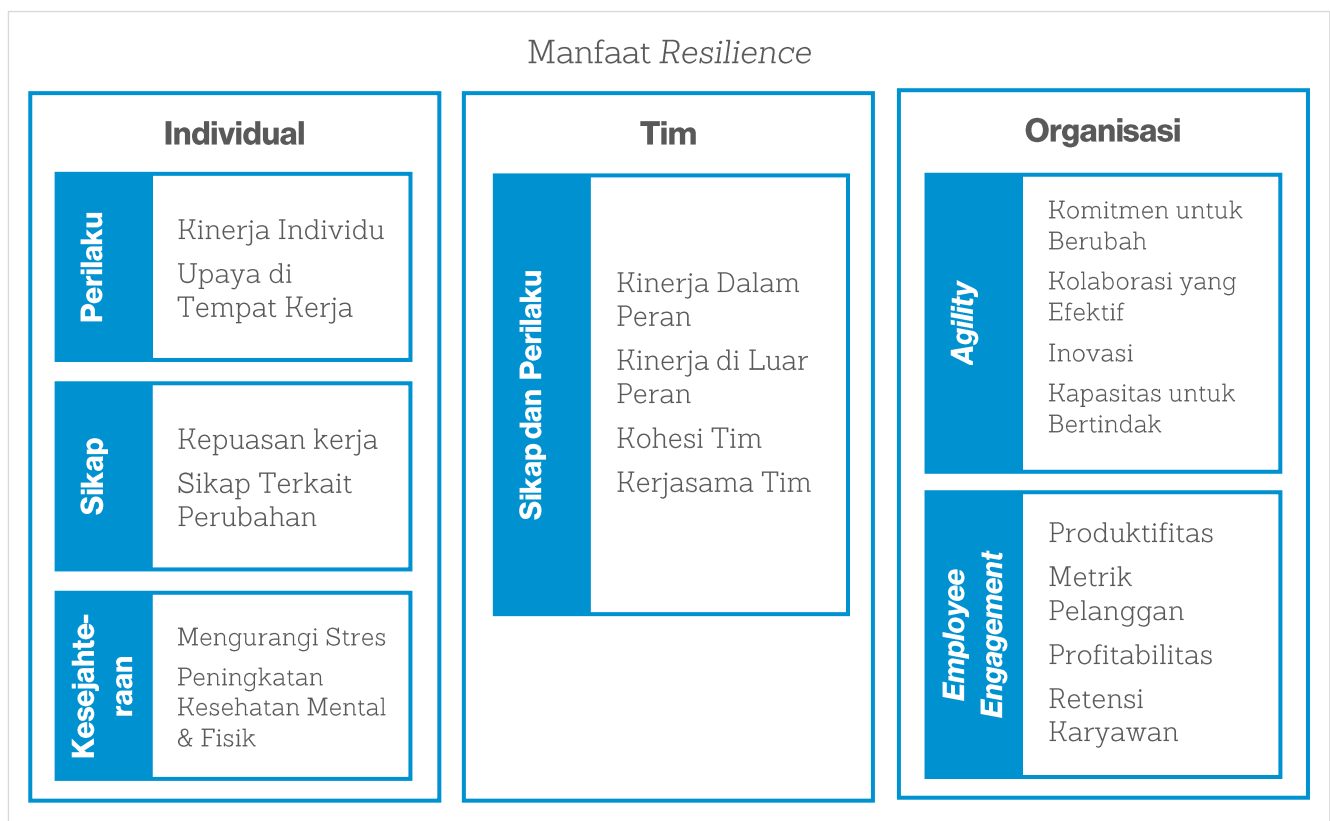
⁷ Infurna, F. and Luthar, S., 2016. Resilience to Major Life Stressors Is Not as Common as Thought. *Perspectives on Psychological Science*, 11(2), pp.175-194.

Dari yang menyatakan pernah mengalami kondisi buruk di tempat kerja, hanya separuh dari mereka di kelompok Highly Resilient yang mengatakan bahwa hal itu mengakibatkan stres yang tinggi bagi mereka.

Namun, orang yang tangguh mungkin menganggap kondisi yang sama tidak seberat orang yang *Low Resilient*. Faktanya, hanya 16% dari Kelompok *Highly Resilient* yang telah mengalami beberapa jenis kondisi buruk di tempat kerja menyatakan bahwa hal itu mengakibatkan tingkat stres yang tinggi bagi mereka, dibandingkan dengan hampir dua kali lipat jumlah itu (31%) di Kelompok *Low Resilient*. Ini menggarisbawahi kenyataan bahwa ketangguhan adalah tentang bagaimana orang memandang kesulitan serta bagaimana mereka menanggapi - itulah sebabnya mengapa sikap dan perilaku merupakan komponen penting dari ketangguhan.

Manfaat dari Ketangguhan (*Resilience*) di tingkat Individual, Tim dan Organisasi

Penelitian tentang ketangguhan di tempat kerja dan di tempat lain menunjukkan sejumlah hasil positif di tingkat individu, tim, dan organisasi. Gambar di bawah ini merangkum beberapa penelitian yang ada tentang manfaat ketangguhan pada masing-masing tingkat.⁸



Penelitian kami mengkonfirmasi sejumlah hasil positif tersebut. Dibandingkan dengan *Kelompok Low Resilient*, karyawan *Highly Resilient*:

- Lebih dari dua kali lebih bersedia untuk secara konsisten memberikan upaya terbaik mereka di tempat kerja (63% vs. 27%).
- Secara signifikan lebih mungkin untuk merasa (secara relatif) bebas dari stres serius di tempat kerja, menyatakan bahwa mereka jarang atau tidak pernah merasakan stres 58% dari waktu vs 39% dari waktu di *Kelompok Low Resilient*.

⁸ Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A. and Hoegl, M., 2019. Resilience in the Workplace: A Multilevel Review and Synthesis. *Applied Psychology*.

- Kurang dari separuh kemungkinan meninggalkan pemberi kerja mereka saat ini dan sedang dalam proses mencari pekerjaan di tempat lain (7% vs 17%).

Tim juga mendapat manfaat dari Ketangguhan. Penelitian menunjukkan tim tangguh bekerja sama dengan lebih efektif dan lebih baik dalam menemukan solusi saat menghadapi tantangan dan kesulitan.

Sebagaimana diukur oleh atasan langsung mereka, anggota tim yang tangguh dalam satu studi juga menunjukkan kinerja yang unggul baik dalam memenuhi tuntutan pekerjaan mereka (dalam peran) dan dalam melewati dan melampaui harapan dengan menunjukkan perilaku yang menguntungkan kinerja tim (di luar peran) - misalnya, menawarkan untuk membantu kolega atau menawarkan ide-ide untuk perbaikan.⁹

Selain itu, *Kelompok Highly Resilient* memiliki sikap yang sangat berbeda terhadap perubahan. 92% percaya bahwa merangkul perubahan adalah pendekatan terbaik, dibandingkan dengan hanya 52% dari *Kelompok Low Resilient*.

Melalui berbagai manfaat ketangguhan bagi individu dan tim ini, organisasi juga menjadi lebih gesit. Sikap positif terkait perubahan serta upaya dan kinerja individu yang lebih tinggi, dikombinasikan dengan peningkatan kolaborasi sebagai hasil dari kohesi dan kerja sama tim, memungkinkan kapasitas untuk bertindak dan berinovasi, sehingga organisasi tetap mampu untuk berkembang dalam lingkungan yang berubah dengan cepat.

Karyawan yang sangat tangguh juga lebih dari tiga kali lebih mungkin untuk terlibat secara aktif (*actively engage*), suatu bukti substansial akan adanya keuntungan besar yang datang dengan tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi, termasuk produktivitas yang lebih besar, retensi yang lebih tinggi, metrik pelanggan yang lebih baik, dan banyak lagi.¹⁰

Apa Yang Mendorong Resilience?

Tenaga kerja yang *Highly Resilient* jelas diinginkan, tetapi ada perbedaan pendapat tentang cara terbaik untuk mencapainya.

Beberapa berteori bahwa ketangguhan adalah satu atau sekelompok sifat bawaan yang mungkin atau mungkin tidak berubah sebagai respons terhadap lingkungan.¹¹ Dalam hal ini, mencari karyawan yang tangguh adalah pilihan yang logis. Faktanya, banyak yang menyarankan perusahaan harus memperhatikan ketangguhan selama proses wawancara dan secara khusus mempekerjakan orang yang memilikinya. Perusahaan penilai untuk perekrutan sekarang menawarkan evaluasi kandidat untuk karakteristik *resilience*, dan model kami sendiri menunjukkan bahwa mereka yang memiliki sikap positif, percaya diri, serta kemampuan untuk mengatasi, pulih, dan belajar dari pengalaman buruk akan menjadi tempat yang baik untuk memulai. Namun, jika *resilience* memang dapat ditempa, Artinya hal itu dapat diperkuat atau dilemahkan oleh lingkungan di mana seseorang berada. Dalam hal ini, merekrut karyawan yang tangguh tanpa memperhatikan faktor-faktor di tingkat tim dan organisasi mungkin merupakan strategi yang tidak efektif.

Pihak lain mengajukan teori yang berbeda. Konsensus ilmiah tampaknya bergerak ke arah memandang *resilience* sebagai sesuatu yang dapat dikembangkan. Peneliti berpendapat bahwa, alih-alih sebagai sifat bawaan yang dimiliki atau tidak dimiliki seseorang, ketangguhan adalah hasil dari proses yang menggabungkan sifat, sikap, dan perilaku individu bersama dengan faktor lingkungan terkait pekerjaan, banyak di antaranya dapat dikembangkan atau dimodifikasi. Untuk memperkuat ketangguhan individu, tim, dan seluruh organisasi.

Dengan pemikiran tersebut, strategi rasional lainnya adalah menumbuhkan ketangguhan dalam organisasi dengan menggunakan pendekatan holistik. Model berikut menunjukkan faktor penting yang disarankan oleh peneliti lain dan yang didukung juga oleh temuan kami.

⁹ Meneghel, I., Salanova, M. and Martínez, I., 2016. Feeling Good Makes Us Stronger: How Team Resilience Mediates the Effect of Positive Emotions on Team Performance. *Journal of Happiness Studies*, 17(1), pp.239-255.

¹⁰ Gallup, Inc. "State of the American Workplace." *Gallup.com*, 15 Feb. 2017. news.gallup.com/reports/199961/state-american-workplace-report-2017.aspx

¹¹ Britt, T., Shen, W., Sinclair, R., Grossman, M. and Klieger, D., 2016. How Much Do We Really Know About Employee Resilience? *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), pp.378-404.

Bagaimana *Resilience* Dapat Dikembangkan di Individu?

Mengatasi, memulihkan, dan belajar dari kesalahan sangat penting untuk ketangguhan. Ini dimulai dengan persepsi: tentang kesulitan itu sendiri dan tantangan sebagai peluang untuk tumbuh.

Menyadari manfaat belajar dari kesalahan juga penting, dan penelitian menunjukkan bahwa pembelajaran difasilitasi ketika individu memiliki kepercayaan diri dan sikap positif.¹²

Orang dengan pandang positif mengharapkan - dan mendapatkan - hasil yang positif lebih sering daripada mereka yang tidak. Dalam banyak situasi, sikap positif juga meningkatkan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan serta membantu orang berpikir lebih fleksibel, inovatif dan kreatif.¹³ Teori *Broaden & Build* menunjukkan bahwa sikap positif memungkinkan manusia memiliki berbagai pikiran dan perilaku potensial yang lebih luas (sebagai lawan dari kenegatifan, yang membatasi mereka), dan bahwa, seiring waktu, hal ini membantu orang membangun sumber daya fisik, intelektual, sosial, dan psikologis mereka sendiri.¹⁴ Dalam jangka panjang, sumber daya inilah yang membantu orang "bangkit kembali" dari pengalaman buruk.

Dalam survei kami, mereka yang menyatakan bersikap positif secara konsisten di tempat kerja jauh lebih mungkin menjadi *highly resilient* dibandingkan semua responden lainnya (71% vs. 32%)

Kepercayaan diri, faktor pendukung pembelajaran lainnya, berpusat pada keyakinan seseorang pada kemampuan mereka dan pandangan bahwa, secara umum, mereka dapat mencapai apa yang mereka ingin lakukan. Ini berasal dari keyakinan kita tentang diri sendiri dan interaksi dengan dunia di sekitar kita. Orang yang percaya diri memiliki keuntungan karena lebih mampu fokus dalam menerima informasi baru dan mengevaluasi potensi kegunaannya. Manajer dapat meningkatkan kepercayaan diri karyawannya dengan penghargaan yang tulus atas kontribusi mereka dan pujian sebagai pengakuan atas pencapaian mereka.

Mereka yang mengatakan bahwa mereka secara konsisten merasa percaya diri dengan keterampilan dan kemampuan mereka lebih dari dua kali lipat kemungkinannya untuk menjadi *Highly Resilient* (66% vs. 31%).

Untuk mendukung kemampuan individu untuk mengatasi, pulih, dan belajar, para pemimpin dapat memulai dengan memberikan teladan kepositifan yang tulus dan membangun kepercayaan diri pada orang-orangnya.



¹² Komarraju, M. and Nadler, D., 2013. Self-efficacy and academic achievement: Why do implicit beliefs, goals, and effort regulation matter? *Learning and Individual Differences*, 25, pp.67-72.

¹³ Isen, A., 2001. An Influence of Positive Affect on Decision Making in Complex Situations: Theoretical Issues with Practical Implications. *Journal of Consumer Psychology*, 11(2), pp.75-85.

¹⁴ Fredrickson, B., 2001. The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), pp.218-226.

Apa Yang Dapat Dilakukan Pemimpin untuk Meningkatkan *Resilience* dalam Tim Mereka?

Ilmuwan telah mengidentifikasi beberapa prasyarat *resilience* di tingkat tim, antara lain kedekatan dalam tim dan komunikasi yang kuat. Banyak dari mereka bergantung pada kecerdasan sosial tim, yaitu kemampuan untuk menangani kondisi hubungan yang menantang dengan efektif; memahami kekhawatiran, perasaan, dan keadaan emosional orang lain; serta mengetahui apa yang harus dikatakan, kapan mengatakannya dan bagaimana mengatakannya untuk membangun dan memelihara hubungan yang positif dengan orang lain.¹⁵

Tim dengan kecerdasan sosial yang tinggi membangun hubungan yang berkualitas tinggi, saling percaya, dan mendukung, serta menciptakan lingkungan keamanan psikologis. Kedua hal ini telah terbukti mendorong ketangguhan dan efektivitas tim.

Pendorong penting lainnya dari ketangguhan tim adalah mengalami emosi positif. Studi sebelumnya di Dale Carnegie telah mengidentifikasi emosi utama - selain kepercayaan diri, yang telah kita bahas di atas - yang harus diusahakan oleh para pemimpin dalam timnya untuk mendorong keterlibatan: rasa terhubung, dihargai, dan diberdayakan. Emosi yang sama ini juga tampaknya mendukung ketangguhan.

Saat hubungan saling percaya adalah norma, orang merasa *terhubung*. Ketika seorang manajer menunjukkan penghargaan yang tulus, itu membuat mereka merasa *dihargai*. Dan karyawan yang *diberdayakan* merasakan kendali yang lebih besar atas pekerjaan mereka, yang mengurangi stres negatif dan meningkatkan ketangguhan.

Responden dalam penelitian kami yang secara konsisten merasakan ketiga emosi tersebut (terhubung, dihargai, dan diberdayakan) 77% ada di kelompok *Highly Resilient*, hampir dua kali lipat tingkat *Highly Resilient* (41%) di antara yang lainnya.

Memperkuat kecerdasan sosial untuk membangun hubungan saling percaya dan keamanan psikologis guna membangkitkan emosi positif dapat meningkatkan *resilience* dari tim.

Dari responden yang secara konsisten merasa terhubung, dihargai, dan diberdayakan, 77% adalah responden yang Highly Resilient, hampir dua kali lipat tingkat highly resilience di semua orang lain.

Apa Yang Dapat Dilakukan Organisasi untuk Menciptakan Lingkungan Yang Memperkuat, Daripada Meruntuhkan *Resilience*?

Memiliki tujuan organisasi bersama sangat penting untuk menciptakan lingkungan yang mendorong *resilience* dan ini didukung oleh hasil survei kami. Tujuan memberikan rasa orientasi dan makna yang berharga, terutama pada saat-saat sulit. Dari mereka yang tidak mengatakan "sangat setuju" bahwa mereka memiliki tujuan di tempat kerja, hanya sepertiga yang berhasil menjadi *Highly Resilient*.

Menyediakan sumber daya kerja yang memadai juga penting, seperti yang dijelaskan oleh model *Job-Demands Resource*, yang menunjukkan bahwa stres adalah respons yang dialami orang yang tidak memiliki sumber daya yang memadai untuk memenuhi tuntutan pekerjaan mereka. Hal ini menunjukkan pentingnya penyediaan sumber daya tambahan di masa-masa sulit untuk mempertahankan *resilience*. Ini dapat berupa sumber daya tak berwujud seperti otonomi dan pemberdayaan sebagai tambahan, atau bahkan pengganti, sumber daya berwujud.

Banyak karyawan menghadapi kesulitan saat kekurangan sumber daya. Faktanya, ada sejumlah besar dalam survei kami (sekitar 3 dari 10) yang mengakui masalah di bidang ini dengan menanggapi secara netral atau negatif mengenai sumber daya. Dari jumlah tersebut, hanya 27% yang *Highly Resilient*.

Membina budaya belajar adalah cara lain untuk mendukung ketangguhan di tingkat organisasi.¹⁶ Itu mungkin mencakup memfasilitasi dan mendorong arus informasi yang bebas, serta pelatihan informal dan formal serta peluang pengembangan. Dari mereka yang sangat setuju bahwa kolega mereka secara efektif dan

¹⁵ Rahim, M., 2013. A Structural Equations Model of Leaders' Social Intelligence and Creative Performance. *Creativity and Innovation Management*, 23(1), pp.44-56.

¹⁶ Malik, P. and Garg, P., 2017. The relationship between learning culture, inquiry and dialogue, knowledge sharing structure and affective commitment to change. *Journal of Organizational Change Management*, 30(4), pp.610-631.

rutin berbagi pengetahuan dan informasi di seluruh organisasi dan bahwa program Pelatihan dan Pengembangan organisasi mereka kuat, lebih dari tiga perempat (76%) *Highly Resilient*.

Berpusat pada tujuan organisasi bersama, menyediakan sumber daya kerja yang memadai dan mendukung budaya belajar menciptakan lingkungan yang mendorong ketangguhan.

Kesimpulan

Resilience dikaitkan dengan manfaat signifikan bagi individu, tim, dan organisasi. Karyawan yang *resilience* (tangguh) bangkit kembali dari kesulitan dengan mampu mengatasi, pulih, dan belajar dari pengalaman ini. Mereka beradaptasi - bahkan berkembang - dalam menghadapi kondisi dan tantangan baru dan siap berkontribusi dengan cara yang inovatif dan kreatif untuk memberi nilai bagi pemangku kepentingan.

Apakah organisasi yang tangguh muncul dari ketangguhan individu dan tim, sebaliknya, atau keduanya, jalan ke depan sudah jelas. Setiap orang perlu bekerja untuk mengembangkan kepositifan dan kepercayaan diri. Pemimpin harus berusaha membuat karyawan merasa percaya diri, terhubung, dihargai, dan diberdayakan dengan mempraktikkan kecerdasan sosial untuk menciptakan hubungan saling percaya dan keamanan psikologis. Dan organisasi - disatukan oleh tujuan bersama - harus berusaha menyediakan sumber daya yang memadai dan mendukung budaya belajar.

Membangun ketangguhan dapat membantu organisasi pulih dari keterpurukan, beradaptasi dengan perubahan dan mempercepat kinerja - asuransi yang berharga bagi mereka yang beroperasi di dunia VUCA.

Untuk mempelajari lebih lanjut tentang bagaimana Dale Carnegie dapat membantu Anda mengembangkan *resilience* dalam diri karyawan, tim, dan organisasi Anda, hubungi kantor Dale Carnegie setempat hari ini. Silakan buka: dalecarnegie.com/office

Tentang Penulis:

Mark Marone, PhD., Adalah direktur riset dan *thought leadership* dari Dale Carnegie and Associates, yang bertanggung jawab untuk riset berkelanjutan tentang masalah terkini yang dihadapi para pemimpin, karyawan, dan organisasi di seluruh dunia. Dia sering menulis tentang berbagai topik, termasuk kepemimpinan, pengalaman karyawan / pelanggan, dan penjualan. Mark dapat dihubungi di mark.marone@dalecarnegie.com

Tentang Dale Carnegie:

Dale Carnegie adalah organisasi pelatihan dan pengembangan global yang berspesialisasi dalam solusi kepemimpinan, komunikasi, hubungan manusia, dan penjualan. Lebih dari 9 juta orang di seluruh dunia telah lulus dari pelatihan Dale Carnegie sejak didirikan pada tahun 1912. Melalui waralaba di lebih dari 90 negara dan di 50 negara bagian, misi Dale Carnegie adalah memberdayakan organisasi untuk menciptakan tenaga kerja yang antusias dan terlibat dengan menumbuhkan kepercayaan, kepositifan serta hubungan berbasis kepercayaan yang produktif.