

# BAB I

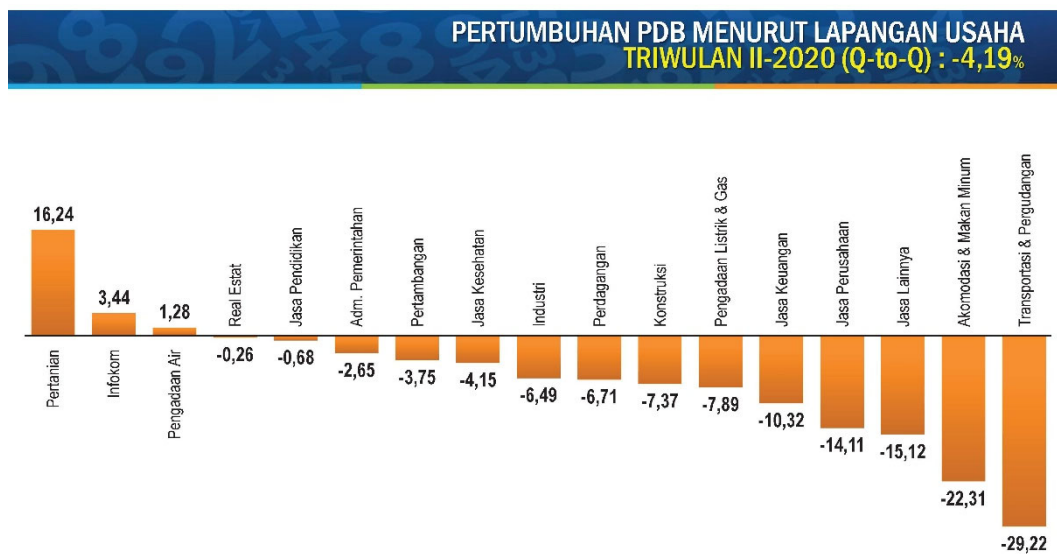
## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Tahun 2020 memberikan sebuah tantangannya tersendiri dengan Pandemi COVID-19 yang melanda di hampir semua negara di dunia. Sejak tanggal 11 Maret 2020, wabah COVID-19 dinyatakan sebagai pandemi oleh *World Health Organization* (WHO). Karena deteksi COVID-19 sulit untuk dilakukan selain melalui *swab test* (tes usap) dan *rapid test* (tes cepat), WHO merekomendasikan individu untuk menjaga jarak fisik, menjaga kebersihan tangan dengan rajin mencuci tangan, menghindari keramaian, menghindari tempat tertutup yang memiliki ventilasi yang buruk, menggunakan masker kain 3 lapis jika berada di tempat publik yang tidak memungkinkan atau sulit untuk menjaga jarak fisik, memastikan ventilasi udara yang baik untuk menghindari penyebaran droplet melalui transmisi aerosol, dan pembersihan lingkungan secara rutin menggunakan disinfektan untuk membunuh virus COVID-19.

Dengan rekomendasi WHO tersebut, pemerintah menerbitkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia no. 21 Tahun 2020 yang membahas tentang kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) untuk mencegah penyebaran COVID-19. Mulai tanggal 10 April 2020 hingga pertengahan bulan Juni 2020 banyak tempat bisnis dan tempat publik (rumah ibadah, museum, lapangan olahraga dalam ruangan) di DKI Jakarta yang ditutup sebagian atau sepenuhnya. Pembatasan aktivitas tersebut, terutama aktivitas bisnis, menyebabkan kondisi pertumbuhan

ekonomi di Indonesia melambat. Dikutip dari kanal berita daring CNN, Menteri Keuangan Sri Mulyani menjelaskan bahwa kebijakan PSBB menyebabkan perlambatan ekonomi lebih dalam dari kuartal I, yaitu 2,9 persen. Sri Mulyani menyatakan bahwa kemungkinan pertumbuhan ekonomi bisa lebih melambat lagi pada kuartal II setelah penerapan kebijakan PSBB (Sri Mulyani Sebut Kebijakan PSBB 'Pukul' Ekonomi RI, 2020). Hal itu terbukti terjadi pada kuartal II, ketika Badan Pusat Statistik (BPS), dikutip dari kanal berita daring tirto.id, mencatat pertumbuhan ekonomi pada kuartal II tahun 2020 mengalami kontraksi sebesar 5,32 persen *year on year* (Thomas, 2020). Kontraksi tersebut lebih dalam dari perkiraan Kementerian Keuangan di kisaran minus 3,8 persen. Secara *quarter to quarter* (qtoq), pertumbuhan ekonomi Indonesia tahun 2020 terkontraksi atau minus 4,19 persen. Kontraksi ini merupakan kontraksi pertama sejak krisis pada tahun 1999, ketika Indonesia mengalami kontraksi sebesar 6,13 persen.



Gambar 1.1

Pertumbuhan PDB Menurut Lapangan Usaha (BRS, 2020)

Dalam gambar di atas, terlihat bahwa sektor yang paling pertumbuhannya paling terdampak merupakan sektor transportasi dan keuangan, akomodasi dan makan minum, dan jasa lainnya. Bagi sektor transportasi, hal ini disebabkan karena himbauan pemerintah untuk bekerja dari rumah, kebijakan larangan mudik pada Hari Raya Idulfitri 1441 H, dan penurunan aktivitas kargo pada masa pandemi Covid-19 (BRS, 2020). Sementara, untuk akomodasi dan makan minum, kontraksi pertumbuhan terjadi sebagai akibat dari penurunan jumlah wisatawan karena masa pandemi ini, penutupan tempat rekreasi dan tempat hiburan, yang menjadikan sepi pengunjung hotel dan restoran, serta naiknya popularitas masak sendiri sebagai aktivitas untuk mengisi waktu luang di masa pandemi ini (BRS, 2020).

Namun, dampak dari Covid-19 ini bukan hanya terhadap pengurangan permintaan terhadap barang-barang tertentu saja. Beberapa barang, seperti masker, alat perlindungan diri, dan *hand sanitizer* sempat mengalami permintaan yang jauh melebihi kemampuan produksi yang dimiliki oleh perusahaan pembuat barang-barang tersebut. Hal ini sempat berusaha ditangani dengan memberikan himbauan pada masyarakat untuk tidak menggunakan masker apabila tidak mengalami gejala Covid-19, sebagai usaha untuk menjaga ketersediaan masker bagi tenaga kesehatan, dan untuk menghindari penggunaan APD apabila tidak perlu. Pemerintah juga mendorong pelaku usaha seperti pelaku usaha konveksi, baik skala besar maupun skala rumahan, untuk memproduksi masker kain agar dapat mengulur waktu bagi produsen masker sekali pakai untuk berusaha meningkatkan kapasitas produksinya (Masker Menjadi Peluang Usaha di Masa Pandemi COVID-19, 2020).

Dengan situasi pandemi yang menyebabkan krisis ekonomi seperti saat ini, komunitas-komunitas masyarakat di Indonesia akan mengandalkan organisasi untuk bertahan hidup dan memulihkan diri dari krisis yang sedang dihadapi. Dalam hal ini, resiliensi komunitas dan resiliensi organisasi memang memiliki hubungan secara intrinsik, yang mana organisasi yang resilien dapat membantu meningkatkan resiliensi komunitas dalam menghadapi bencana dan memulihkan komunitas pasca menghadapi bencana (McManus, 2008). Selain itu, kenaikan permintaan yang mendadak dan tinggi ini menjadikan perusahaan harus resilien, karena, meskipun situasinya menguntungkan, kenaikan permintaan yang tinggi secara tiba-tiba akan sulit untuk diimbangi apabila resiliensi organisasi perusahaan buruk.

Selain itu, organisasi yang resilien juga lebih unggul dalam situasi *business as usual*. meskipun dalam situasi yang normal (Vargo & Stephenson, 2010). Vargo & Stephenson (2010, dalam Lee dkk., 2013) membahas tentang keunggulan kompetitif dan kemiripannya dan hubungannya dengan resiliensi organisasi. Sebagai contoh, *situation awareness* sebuah organisasi, kemampuan suatu organisasi dalam menginterpretasi informasi tentang lingkungan bisnisnya dan memahami maksud dari informasi tersebut untuk organisasi pada masa kini hingga masa depan, sangat mirip dengan salah satu keunggulan kompetitif yaitu kemampuan untuk mengetahui saingan dan lingkungan organisasi. Atas dasar tersebut, Lee dkk., (2013) menyatakan bahwa organisasi yang resilien bisa menjadi lebih kompetitif dalam situasi biasa.

**Tabel 1.1****Resiliensi Organisasi dan Keunggulan Kompetitif**

<b>Aspek resiliensi</b>	<b>Aspek keunggulan kompetitif</b>
Kesadaran penuh terhadap situasi dan manajemen kerentanan yang efektif	Mengetahui dan memahami kompetisi dan lingkungan
Kapasitas adaptif yang gesit	Tanggap dalam merespon perubahan
Kepemimpinan dan budaya organisasi kelas dunia	Memiliki kepemimpinan yang luar biasa
Kesadaran penuh terhadap situasi dan manajemen kerentanan yang efektif	Struktur aset yang kuat
Kepemimpinan dan budaya organisasi kelas dunia	Komitmen kepada pelanggan yang luar biasa
Kepemimpinan dan budaya organisasi kelas dunia	Budaya kualitas, tanggung jawab, dan pelayanan yang kohesif

Sumber: Vargo dan Stephenson, (2010 dalam Lee dkk., 2013)

Dalam ilmu psikologi, secara garis besar resiliensi adalah kapasitas adaptif positif dari individu yang sedang mengalami situasi yang sulit (Kantur & Izeri-Say, 2015). Dalam beberapa literatur tentang teori organisasi, istilah resiliensi digunakan untuk mempelajari manajemen krisis, manajemen bencana, *high-reliability organization*, dan *positive organizational scholarship* (Weick, 1993; Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 1999; Tierney, 2003; Paton & Johnson, 2001 dalam Kantur & Izeri-Say, 2015). Lee dkk. (2013) berpendapat bahwa resiliensi adalah

fenomena sosioteknik dan multidimensi berbicara tentang bagaimana manusia, sebagai individu atau sebagai kelompok, mengelola ketidakpastian.

Resiliensi merupakan konsep yang multidimensi dan memiliki berbagai aspek (Ponomarov & Holocomb, 2009 dalam Burnard & Bhamra, 2011). Akibatnya, terdapat perbedaan pendapat ahli terkait makna dari resiliensi. Harms dkk. (2018) dalam ulasannya tentang resiliensi berpendapat bahwa permasalahan pokok dalam meneliti resiliensi adalah bagaimana peneliti memaknai resiliensi. Menurutnya, secara garis besar, terdapat dua arti dari resiliensi yang cukup berbeda. Resiliensi, menurutnya, bisa saja berupa “suatu kemampuan bertahan dari kerusakan atau kecacatan yang disebabkan oleh trauma atau kekuatan destruktif” (Harms dkk., 2018:1). Di sisi lain, resiliensi bisa memiliki makna yaitu “kesiapan untuk bangkit kembali atau untuk pulih dari trauma atau kekuatan destruktif tersebut” (Harms dkk., 2018:1). Perbedaan yang ada dalam dua definisi tersebut adalah, definisi pertama melihat resiliensi sebagai sebuah sifat yang dibutuhkan individu untuk bertahan hidup, sementara definisi kedua menekankan resiliensi sebagai sarana untuk berkembang.

Sebagai konsekuensi dari berbagai pandangan tentang resiliensi secara umum, terdapat berbagai definisi mengenai resiliensi pada organisasi dalam berbagai literatur ilmiah yang ada. Kendra dan Wachtendorf (2003, dalam Katur & Iseri-Say, 2015) mendefinisikan resiliensi sebagai kemampuan untuk bertahan dalam menghadapi gangguan tanpa menunjukkan tanda-tanda kehancuran. Dalam studinya tentang bencana kebakaran Mann Gulch di tahun 1993, Weick (1993, dalam Katur & Iseri-Say, 2015) menyatakan bahwa selain tentang bertahan,

konsep resiliensi juga berbicara tentang bagaimana individu / kelompok berusaha untuk memutarbalikan situasi yang sulit menjadi situasi yang menguntungkan dan mencari cara untuk menghadapi situasi sulit tersebut. Vogus & Sutcliffe (2007) mendefinisikan resiliensi sebagai kemampuan organisasi dalam melakukan dan menjaga adaptasi positif dalam situasi yang menantang, dan setelah melalui fase tersebut, menjadi organisasi yang lebih kuat dan lebih baik dari sebelumnya. Mallak (1998) berpendapat bahwa resiliensi organisasi adalah kemampuan organisasi untuk merancang dan menerapkan perilaku adaptif positif secepatnya yang tepat untuk menghadapi situasi yang mendesak, namun tetap meminimalkan stres. McManus (2008) mendefinisikan resiliensi organisasi sebagai “fungsi dari *situation awareness* organisasi, pengelolaan kerentanan, dan kapasitas adaptif di dalam lingkungan yang kompleks, dinamis, dan saling berkaitan.”

Untuk membantu memahami berbagai pandangan mengenai resiliensi tersebut, Gibson & Tarrant (2010) mengusulkan sebuah model dasar dari resiliensi dalam organisasi yang didasarkan dari pokok pikiran umum yang muncul dari perbandingan konsep resiliensi dalam berbagai disiplin ilmu. Model dasar tersebut didasarkan dari enam prinsip, yang akan dijelaskan di dalam tabel 1.2. Berdasarkan model dasar tersebut, Gibson & Tarrant (2010) berpendapat bahwa bagaimana atribut, sumber daya, dan infrastruktur suatu organisasi hanya bisa menjelaskan tentang kapabilitas resiliensi, bukan bagaimana ketahanan organisasi dalam menghadapi krisis. Gibson dan Tarrant (2010) berpendapat bahwa agar resiliensi timbul, harus terjadi interaksi antara organisasi dengan konteks lingkungan yang berubah. Bagaimana kapabilitas resiliensi tersebut berinteraksi dengan konteks

lingkungan yang berubah tersebutlah, yang bisa menentukan seberapa resilien atau rentan organisasi tersebut (Gibson & Tarrant, 2010).

**Tabel 1.2**

**Prinsip-prinsip model dasar resiliensi**

<b>Prinsip</b>	<b>Definisi singkat</b>
Resiliensi sebagai hasil dari sesuatu.	Resiliensi adalah sifat yang bisa diobservasi setelah, dan saat menghadapi perubahan yang substansial
Resiliensi tidak bersifat statis	Resiliensi adalah sesuatu yang dinamis, bisa berubah sesuai konteksnya.
Resiliensi tidak terdiri dari satu sifat tunggal.	Resiliensi muncul sebagai hasil dari interaksi yang kompleks dari berbagai faktor
Resiliensi bersifat multidimensi	Resiliensi sebaiknya dipandang dari berbagai sudut pandang, karena saat ini masing-masing teori dan model yang menjelaskan resiliensi masih memiliki keterbatasannya masing-masing



<b>Prinsip</b>	<b>Definisi singkat</b>
Resiliensi ada dalam kondisi yang beragam	Resiliensi bisa hadir dalam berbagai kondisi, dari resiliensi rendah hingga resiliensi tinggi.
Resiliensi didasari oleh pengelolaan resiko yang baik	Sangat jarang bagi resiliensi untuk muncul secara tidak sengaja. Manajemen resiko yang baik bisa memupuk resiliensi yang baik pula.

Sumber: Gibson dan Tarrant (2010)

Beberapa peneliti berpendapat bahwa resiliensi pada tingkat individu merupakan sistem yang optimistis yang sarat akan emosi positif. Namun dalam level organisasi, Landau dan Chisholm (1995, dalam Vogus & Sutcliffe, 2007) berpendapat bahwa optimisme bisa membahayakan organisasi karena optimisme menciptakan titik buta. Organisasi yang resilien berusaha untuk menghilangkan arogansi, keangkuhan, dan sikap keras kepala (Schulman, 1993 dalam Vogus & Sutcliffe, 2007).

Namun, resiliensi dalam organisasi tidak dibangun dari sistem yang pesimistik. Keyakinan bahwa selalu ada yang bisa diperbaiki dan analisis berkelanjutan untuk menangkap potensi masalah adalah sistem yang penuh harapan. (Vogus & Sutcliffe, 2007). Harapan adalah keyakinan yang didasari oleh penilaian realistis terhadap tantangan-tantangan yang ada di lingkungan sekitarnya dan kemampuan seseorang untuk mengarahkan organisasi untuk menghadapinya (Groopman, 2004 dalam Vogus & Sutcliffe, 2007). Harapan (*hope*) dapat

membantu untuk melindungi individu dari rasa kebingungan dan ketidakpastian yang ada ketika suatu kejadian yang tidak diharapkan terjadi dengan menanamkan keyakinan untuk selalu memperbaharui dan memperbaiki penilaian individu terhadap lingkungannya secara terus-menerus, dan memberikan keyakinan pada kemampuan organisasi untuk memanfaatkan pengetahuan ini secara efektif dalam menghadapi kejadian-kejadian yang tidak diharapkan (Vogus & Sutcliffe, 2007).

Organisasi yang resilien, menurut Weick dan Sutcliffe (2001, dalam Vogus & Sutcliffe, 2007) tidak terlalu puas ketika meraih kesuksesan dan selalu waspada terhadap hal-hal yang berpotensi untuk menimbulkan kejadian yang tidak diharapkan. Selain itu, organisasi yang resilien percaya bahwa mereka selalu siap untuk menghadapi berbagai situasi yang tidak normal dan selalu berusaha untuk mengembangkan kemampuan untuk menghadapi situasi-situasi tersebut (Vogus & Sutcliffe, 2007). Organisasi yang resilien juga mampu menangkap kejanggalan-kejanggalan yang lemah yang berpotensi mengganggu rutinitas organisasi (Vogus & Sutcliffe, 2007). Hal ini mungkin disebabkan oleh kepekaan emosi dari individu dalam organisasi yang menyebabkan mereka mampu untuk mendeteksi sinyal-sinyal kejanggalan yang lemah (Klein, 2002 dalam Vogus & Sutcliffe, 2007). Kepekaan tersebut mampu membantu organisasi untuk merespon dengan tepat masalah-masalah kecil yang berpotensi untuk mengganggu sistem (Rudolph & Repenning, 2002 dalam Vogus & Sutcliffe, 2007).

Meskipun terdapat berbagai definisi terkait resiliensi organisasi, satu hal yang disepakati adalah resiliensi bukan hanya sekedar antisipasi. Woods dan Wreathall (2008, dalam Stephenson, 2010) menggunakan analogi *stress-strain state*

*space analogy* untuk menjelaskan lebih jauh tentang resiliensi sebagai kapasitas adaptif. Menurutnya, terdapat dua bagian dari respon organisasi terhadap tekanan dan tegangan. Bagian pertama adalah “*uniform response*”, ketika organisasi menghadapi tekanan menggunakan kapasitas dan kemampuan yang sudah dimiliki. Bagian kedua adalah “bagian ekstra”, yaitu ketika “permintaan melebihi batas dari adaptasi tahap pertama” (Woods & Wreathall, 2008 dalam Stephenson, 2010). Dalam bagian pertama, yaitu “*uniform response*”, organisasi menghadapi tekanan dengan menggunakan antisipasi. Dalam bagian kedua tersebut, atau adaptasi tahap kedua, organisasi dituntut untuk berinovasi dan mengembangkan cara kerja yang baru. Hal tersebut yang menurut Woods dan Wreathall (2008, dalam Stephenson, 2010) sebagai resiliensi dalam organisasi.

Antisipasi adalah memprediksi hal-hal yang bisa menimbulkan kegagalan, lalu merencanakan bagaimana untuk menghindarinya dan mengurangi resiko terjadinya hal tersebut (Stephenson, 2010). Perencanaan dan pencegahan memiliki kekurangannya sendiri (Boin & McConnell, 2007 dalam Stephenson, 2010). Menurut Valle (1999, dalam Stephenson, 2010), pemimpin yang menggunakan pendekatan antisipatif berfokus pada peraturan, prosedur, dan kebijakan untuk mengantisipasi masalah dan mencegah individu yang berada di dalam organisasi untuk menyimpang darinya, dengan memberikan insentif bagi individu yang mengikuti aturan tersebut. Hal tersebut mencegah individu untuk berani berinovasi, berimprovisasi, dan berkreasi. Resiliensi, di sisi lain, mendorong individu untuk berinovasi, dan menggunakan apapun yang bisa dilakukan untuk meringankan

beban dari krisis yang dihadapi (Mallak, 1998a; Weick, 1993 dalam Katur & Iseri-Say, 2015).

Meskipun resiliensi dan antisipasi dipisahkan dalam berbagai penelitian, resiliensi dan antisipasi bukanlah dua hal yang berlawanan sepenuhnya. Egan (2007:8, dalam Stephenson, 2010) berpendapat bahwa perubahan antisipatif sebaiknya berbasis dari pengembangan resiliensi. Menurut Boin dan Lagadec (2000, dalam Stephenson, 2010), resiliensi harus dikelola, dan pendekatan antisipatif mampu membantu organisasi untuk menjadi resilien. Dengan merencanakan dan memformalisasikan langkah-langkah yang harus diambil ketika terjadi suatu krisis, organisasi akan lebih bebas untuk adaptif dan resilien dalam menghadapi krisis tersebut (Hurley-Hanson, 2006 dalam Stephenson, 2010). Pendekatan antisipatif juga meningkatkan kemampuan organisasi untuk menyadari kejanggalan-kejanggalan kecil yang bisa menjadi berbahaya bagi organisasi, dan seperti yang dijelaskan oleh Weick dan Sutcliffe (2007), hal tersebut adalah salah satu faktor yang menjadikan *high reliability organization* (HRO) suatu organisasi yang resilien.

Dalam mengukur resiliensi organisasi, sebaiknya dilakukan dengan mendapatkan informasi sebanyak-banyaknya dari berbagai level di dalam organisasi. Alat ukur yang mengukur resiliensi organisasi yang disusun oleh Stephenson (2010) berfokus untuk mengukur sifat perilaku dan persepsi-persepsi yang terkait dengan kemampuan organisasi untuk merencanakan, merespons, dan bangkit dari situasi krisis. Stephenson (2010) kemudian menjelaskan bahwa untuk mendapatkan informasi terkait resiliensi organisasi suatu perusahaan, tidak bisa

dilakukan dengan mengandalkan informasi dari satu orang tertentu saja. Pengukuran resiliensi harus merepresentasikan pengetahuan dan pengalaman dari berbagai level di organisasi. Selain itu, informasi yang didapatkan dari berbagai individu di berbagai level dalam organisasi juga dapat memberikan gambaran terkait apa yang memang benar-benar dilakukan, bukan hanya tentang apa yang seharusnya atau idealnya dilakukan (Stephenson, 2010).

Pengukuran menggunakan alat ukur milik Stephenson (2010) akan menghasilkan penilaian individu terhadap resiliensi organisasinya. Penilaian tersebut akan menghasilkan persepsi individual terhadap resiliensi organisasinya, karena individu ditanyakan terkait apa yang dia rasakan, dia alami, dan dia lihat di dalam organisasinya. Penilaian individual ini bisa dijadikan sebagai informasi bagi organisasi terkait bagaimana sebetulnya kesiapan organisasi dalam menghadapi situasi krisis (Stephenson, 2010). Seperti yang sudah dijelaskan pada paragraf sebelumnya, penilaian yang dilakukan oleh masing-masing individu bertujuan untuk menghindari kemungkinan bias dari individu yang memiliki level hierarki yang lebih tinggi, dan agar dapat lebih merepresentasikan resiliensi organisasi secara lebih menyeluruh (Stephenson, 2010).

Resiliensi organisasi dikembangkan melalui berbagai faktor. Barasa, Mbau dan Gilson (2018, dalam Fang dkk., 2020) dalam peninjauan pustaka empirisnya menemukan beberapa faktor organisasi yang mempengaruhi terbangunnya resiliensi organisasi, yaitu sumber daya materi, persiapan dan perencanaan, pengelolaan informasi, jalur tambahan dan sumber daya yang melimpah, proses tata kelola, praktek kepemimpinan, budaya organisasi, modal manusia, jaringan sosial,

dan kolaborasi. McManus (2008) dari hasil penelitiannya mencetuskan tiga faktor resiliensi organisasi, yaitu *situation awareness*, pengelolaan kerentanan, dan kapasitas adaptif. Fang dkk. (2020) dari penelitiannya menemukan bahwa melalui *coping mechanism*, pemilik penyedia jasa pariwisata di Selandia Baru mampu mengaktifkan masing-masing komponen dari modal psikologisnya untuk membangun resiliensi organisasi ketika menghadapi bencana gempa bumi pada tahun 2016.

Konsep dari modal psikologis adalah konsep yang muncul dalam buku yang ditulis oleh Martin Seligman, seorang psikolog dari Amerika Serikat yang merupakan pelopor dari pergerakan psikologi positif. Pada beberapa paragraf selanjutnya, penulis akan membahas sedikit sejarah perkembangan konsep modal psikologis.

Sebelum adanya konsep modal psikologis, ada sebuah konsep manajemen sumber daya manusia yang disebut modal manusia. Modal manusia, yang menurut Luthans dkk. (2004) adalah tentang “*what you know*”. Modal manusia adalah aset yang berupa pengalaman, pendidikan, kemampuan, dan pengetahuan yang sulit untuk diukur dan unik bagi masing-masing individu. Salah satu ciri khas dari modal manusia, dan konstruk-onstruk yang berkembang darinya, adalah sulitnya hal tersebut untuk direplikasi, diimitasi, diduplikasi, dan digantikan atau dibeli apabila rusak atau hilang. (Luthans dkk, 2004; Larson & Luthans, 2006). Hal tersebut yang menjadikan modal manusia tersebut bisa menjadi kunci bagi perusahaan untuk meraih keunggulan kompetitif.

Modal sosial, sebagai sebuah konsep dan perspektif manajemen sumber daya manusia lanjutan dari modal manusia, menjawab pertanyaan-pertanyaan yang meliputi konsep sebelumnya. (Larson & Luthans, 2006). Portes (1998:6, dalam Larson & Luthans, 2006) memberikan penjelasan yang komperhensif tentang modal sosial, dalam level individu, adalah “kemampuan seseorang untuk mendapatkan keuntungan melalui keanggotannya dalam suatu jaringan sosial atau struktur-struktur sosial lainnya.” Sebagai alternatif untuk menilai aset, modal sosial adalah “nilai dari hubungan antarindividu dan nilai dari jaringan antarindividu yang berbeda yang berkembang seiring berjalannya waktu.” (Larson & Luthans, 2006:78). Inti dari modal sosial sendiri menurut Adler dan Kwon (2002:18, dalam Larson & Luthans, 2006) adalah bahwa “niat baik orang lain kepada kita adalah sumber daya yang berharga.” Meskipun demikian, modal sosial rentan untuk “hilang”, karena pada dasarnya, seseorang tidak bisa mengklaim kepemilikan atas modal sosial secara eksklusif. Modal sosial harus dirawat dan dijaga dengan baik agar nilainya berkembang, karena apabila seseorang dalam jaringan sosial tertentu memutuskan untuk keluar, modal sosial juga akan hilang (Adler & Kwon, 2002 dalam Larson & Luthans, 2006). Meskipun modal sosial memberikan sebuah cara pandang alternatif yang baru untuk menilai aset, potensi bahwa modal sosial bisa “hilang” memunculkan perhatian terhadap resiko apabila organisasi memutuskan untuk berinvestasi pada modal sosial (Larson & Luthans, 2006). Penelitian-penelitian yang terbaru berusaha untuk menjawab pertanyaan dan kekhawatiran yang muncul seputar modal sosial tersebut dengan mengusulkan perspektif yang baru, yaitu modal psikologis positif.

Konsep dari modal psikologis positif muncul dari gerakan psikologi positif. Pendekatan psikologi positif berusaha untuk mengembalikan fokus ilmu psikologi pada dua misinya yang terlupakan: yaitu menjadikan hidup manusia lebih produktif dan bermakna, dan mengaktualisasi potensi manusia, bukan hanya berusaha untuk menyembuhkan gangguan mental dan psikopatologi (Luthans & Youssef, 2004). Diprakarsai oleh Martin Seligman, psikologi positif berfokus pada apa yang ada dalam diri individu tersebut dan berusaha untuk mengembangkan individu tersebut melalui apa yang ada, bukan hanya mencoba untuk membetulkan apa yang salah dari seseorang (Luthans & Youssef, 2004). Dalam dunia kerja sendiri, psikologi positif telah memicu dua gerakan yang mengaplikasikan *positivity* dan *strength-based management*, yaitu *Positive Organizational Scholarship* (POS) dan *Positive Organizational Behavior* (POB). POS sendiri menekankan pada karakteristik positif organisasi yang dapat meningkatkan kelangsungan hidup organisasi dan efektivitas organisasi di kala krisis dan situasi yang sulit (Luthans & Youssef, 2004). POB berfokus pada penerapan kekuatan sumber daya manusia dan kapasitas psikologis yang positif yang dapat diukur, dikembangkan, dan dikelola untuk meningkatkan performa kerja di lingkungan kerja (Luthans & Youssef, 2004). Kapasitas-kapasitas psikologis tersebutlah yang secara kolektif disebut sebagai modal psikologis positif.

Luthans dkk. (2004) berpendapat bahwa modal psikologis positif harus lebih diperhatikan dan dijadikan fokus bagi organisasi dan perusahaan untuk meraih keunggulan kompetitif. Larson dan Luthans (2006) berpendapat bahwa modal psikologis positif bisa memberikan pendekatan yang baru untuk meminimalisasi



resiko dari modal sosial, dan di saat yang bersamaan bisa meningkatkan daya tahan modal manusia. Modal psikologis positif merupakan istilah yang cukup baru, digunakan oleh Martin Seligman dalam bukunya yang berjudul *Authentic Happiness*. Dalam bukunya, Seligman mengajak lingkungan kerja untuk lebih berfokus pada apa yang baik dan benar dari seseorang, bukan apa yang salah dan tidak benar dari mereka, atau secara lebih spesifik adalah untuk lebih fokus pada kekuatan daripada kelemahan (Luthans dkk., 2004). Luthans dkk. (2004) menjelaskan bahwa modal psikologis positif adalah konsep yang lebih kompleks dibandingkan dengan modal manusia dan modal sosial. Modal manusia bukan merupakan faktor tunggal yang mempengaruhi performa individu dalam lingkungan organisasi, karena individu dalam organisasi tidak bekerja sendirian. Modal sosial, di sisi lain, terlalu beresiko untuk “hilang”, karena dalam sifat dari hubungan sosial yang tidak bisa sepenuhnya dikontrol secara sepihak. Modal psikologis positif memberikan alternatif cara pandang yang baru, karena fokusnya pada pengelolaan dan pengembangan potensi dan kelebihan individu (Luthans & Youssef, 2004).

Modal psikologis, seperti resiliensi organisasi, dapat memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi (Luthans & Youssef, 2004). Selanjutnya, agar suatu modal atau aset dapat memberikan sebuah keunggulan kompetitif, modal atau aset tersebut harus merupakan sesuatu yang sulit untuk diduplikasi oleh organisasi lain (Luthans & Youssef, 2004). Lalu, modal atau aset tersebut harus merupakan sesuatu yang berjangka panjang, dan bisa diperbaharui. Investasi terhadap modal dan aset tradisional, yaitu aset finansial, struktural atau fisik, dan

teknologi sudah tidak lagi mampu memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi (Luthans & Youssef, 2004). Kemajuan teknologi memaksa organisasi untuk mencari sumber keunggulan kompetitif baru.

Sumber daya manusia, utamanya modal psikologis, memberikan keuntungan kompetitif tersebut. Masing-masing komponen modal psikologis bersifat *state-like*, (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007), dan memberikan suatu keunggulan bagi modal psikologis, yaitu bahwa modal psikologis dapat dibentuk dan dapat dinilai (Luthans & Avolio, 2004).

Modal psikologis positif berfokus pada kapasitas psikologis yang memiliki sifat *state-like*, kapasitas psikologis individu yang bisa berubah tergantung situasi dan kondisinya, bukan *trait-like*, yang lebih permanen dan sulit untuk diubah (Luthans dkk., 2007). Kapasitas psikologis yang difokuskan dalam dan dijadikan sebagai dimensi-dimensi modal psikologis adalah *self-efficacy / confidence, hope, optimism*, dan *resilience* (Luthans dkk., 2004; Luthans & Youssef, 2004; Milan & Luthans, 2006; Luthans dkk., 2007). Menurut Csikszentmihalyi (dikutip dalam Kersting, 2003, hal.6 dalam Luthans dkk., 2007), modal psikologis positif sendiri dikembangkan melalui “sebuah pola investasi terhadap sumber daya psikis yang menghasilkan *experiential rewards* untuk sekarang sekaligus meningkatkan kemungkinan manfaat untuk masa depan . . . tentang kondisi komponen-komponen dari *inner life* masing-masing individu. Ketika komponen, pengalaman, dan modal digabungkan, hal tersebut membentuk sebuah nilai.” Komponen-komponen tersebut adalah dimensi-dimensi dari modal psikologis, yaitu *self-efficacy / confidence, hope, optimism*, dan *resilience* (Luthans dkk., 2007).

Adanya krisis ekonomi yang melanda Indonesia, sebagai akibat adanya pandemi COVID-19, maka penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh modal psikologis terhadap resiliensi organisasi dalam menghadapi krisis tersebut. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana dampak resiliensi organisasi dalam membantu perusahaan untuk tetap bertahan dalam situasi krisis yang disebabkan oleh adanya pandemi COVID-19.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Pada bagian latar belakang, telah dijelaskan bagaimana pandemi COVID-19 berdampak pada kondisi perekonomian di dunia, khususnya di Indonesia. Kontraksi pertumbuhan ekonomi menyebabkan banyak perusahaan yang mengalami kesulitan, bahkan harus melakukan PHK. Pada masa-masa krisis seperti ini, resiliensi organisasi bisa menjadi kunci bagi organisasi untuk tetap bertahan dan memanfaatkan kesempatan yang ada hingga masa pandemi selesai.

Selain itu, terdapat hubungan intrinsik antara resiliensi organisasi dan resiliensi komunitas (McManus, 2008). Resiliensi organisasi memberikan kemampuan pada organisasi untuk tetap beroperasi, dan hal tersebut bisa mempengaruhi pemulihan komunitas dalam jangka panjang (McManus, 2008). Maka dari itu, organisasi yang resilien dapat membantu komunitas untuk pulih dari krisis yang dihadapinya.

Resiliensi tumbuh apabila organisasi memiliki sumber daya yang cukup. McManus dkk. (2007, dalam Fang dkk., 2020) menjelaskan bahwa posisi finansial

suatu organisasi dapat menjadi kunci penentu bagi keberhasilan organisasi dalam menghadapi suatu krisis dan mengerahkan sumber daya yang diperlukan untuk menghadapi krisis tersebut. Salah satu sumber daya yang harus dikerahkan adalah sumber daya manusia, yang harus diperhatikan juga kesejahteraannya (Walker dkk., 2014 dalam Fang dkk., 2020).

Selain itu, resiliensi organisasi dapat tumbuh dari modal psikologis yang diaktifkan oleh *coping mechanism* manajer perusahaan (Fang dkk., 2020). Masing-masing komponen dari modal psikologis, yaitu efikasi diri, harapan, optimisme, dan resiliensi psikologis diaktifkan melalui *problem-focused* dan *emotion-focused coping mechanism* (Fang dkk., 2020). Selanjutnya, masing-masing *coping mechanism* tersebut mempengaruhi tinggi rendahnya masing-masing komponen modal psikologis yang ditunjukkan, dan pada akhirnya mempengaruhi bagaimana manajer mengarahkan organisasinya dalam menghadapi krisis, yang dalam prosesnya menumbuhkan resiliensi organisasi (Fang dkk., 2020).

Norman, Luthans, dan Luthans (2005, dalam Shani, 2020) mengusulkan bahwa melalui *contagion effect*, seorang manajer atau pemimpin mampu “menularkan” komponen-komponen modal psikologisnya kepada individu-individu lain yang berada di organisasi. Hal ini terjadi apabila modal psikologis yang dimiliki oleh pemimpin atau manajer sudah cukup tinggi. Dalam usulannya, Norman, Luthans, dan Luthans (2005, dalam Shani, 2020) mengusulkan bahwa resiliensi dari pemimpin dan pengikut dapat bergabung untuk mempengaruhi resiliensi organisasi secara keseluruhan.

Teori lainnya tentang bagaimana terbentuknya hubungan antara modal psikologis dengan resiliensi organisasi bisa dijelaskan melalui *social learning theory* (Bai, Lin & Liu, 2019; Bandura, 2008 dalam Shani, 2020). Berdasarkan *social learning theory*, manajer adalah model bagi bawahannya. Manajer yang menunjukkan bahwa dia memiliki modal psikologis yang bagus dapat menginspirasi bawahannya melalui perilakunya. Ketika mengalami suatu kesulitan, perilaku manajer tersebut akan dicontoh oleh para subordinatnya, yang dapat mempengaruhi resiliensi organisasinya (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007).

Shani (2020) menggunakan dua teori yang disebutkan dalam dua paragraf sebelumnya sebagai landasan untuk meneliti pengaruh dari modal psikologis pada resiliensi organisasi, dan menemukan bahwa modal psikologis tidak memiliki korelasi yang signifikan pada resiliensi organisasi. Penelitian tersebut menemukan bahwa modal psikologis memiliki korelasi yang positif dan signifikan dengan inovasi organisasi. Dalam pembahasannya, Shani (2020) menjelaskan bahwa meskipun studi literatur dari Norman, Luthans, dan Luthans (2005, dalam Shani, 2020) menunjukkan kemungkinan korelasi yang signifikan antara modal psikologis dan resiliensi organisasi, hasil temuan penelitiannya menunjukkan yang sebaliknya. Shani (2020) memperkirakan bahwa hal tersebut disebabkan oleh kesamaan dari modal psikologis yang dimiliki oleh para partisipan (kepala sekolah, dalam konteks penelitiannya). Kemungkinan besar homogenitas dari respons masing-masing partisipan terhadap kuesioner yang diberikan tersebut lah yang menyebabkan sulitnya secara statistik untuk menemukan hubungan dari modal psikologis manajer dan resiliensi organisasi.

Terdapat kesenjangan di sini, antara *das solen* yaitu modal psikologis dapat mempengaruhi resiliensi organisasi (Norman, Luthans, dan Luthans, 2005, dalam Shani, 2020) dan *das sein* menurut Shani (2020) yaitu modal psikologis tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan resiliensi organisasi. Selain itu, penulis juga menemukan kesulitan untuk mencari penelitian yang meneliti tentang hubungan modal psikologis dengan resiliensi organisasi yang dapat digunakan penulis sebagai referensi, yang menunjukkan kurangnya penelitian yang mengeksplor hubungan antara modal psikologis dengan resiliensi organisasi. Penelitian ini berusaha untuk menambahkan penelitian yang mengungkap pengaruh dari modal psikologis dengan resiliensi organisasi, dengan harapan bahwa penelitian ini bisa menambah sumber bagi individu-individu yang membutuhkan penelitian yang sejenis.

### **1.3 Batasan Masalah**

Penelitian yang baik adalah penelitian yang mampu menjawab permasalahan penelitian dengan efektif dan efisien. Untuk memastikan agar penulis tidak menyimpang dari fokus penelitiannya, hendaknya penulis menjelaskan batasan masalah dalam penulisan karya ilmiahnya. Adapun untuk batasan masalah untuk penelitian ini, berdasarkan identifikasi masalah yang dituliskan pada bagian sebelumnya, adalah modal psikologis dan persepsi resiliensi organisasi

#### **1.3.1 Modal Psikologis**

“Modal psikologis adalah keadaan psikologis positif individu yang ditandai dengan adanya rasa kepercayaan diri (*self-efficacy*) untuk mengerjakan dan mengerahkan usaha yang dibutuhkan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang

menantang, membentuk atribusi positif (*optimism*) terhadap kesuksesan di masa sekarang dan di masa yang akan datang, gigih dalam usahanya untuk mencapai tujuan dan mengarahkan kembali langkah-langkah yang dilakukannya untuk mencapai tujuan bila perlu (*hope*), dan mampu bertahan dan bangkit kembali bahkan lebih baik dari sebelumnya apabila menghadapi permasalahan dan kesulitan (*resilience*)” (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007:3).

### **1.3.2 Persepsi Resiliensi Organisasi**

Resiliensi organisasi adalah “fungsi dari kesadaran terhadap situasi, pengelolaan kerentanan, dan kapasitas adaptif suatu organisasi dalam lingkungan yang kompleks, dinamis, dan saling berkaitan” (McManus, 2008:128). Dalam penelitian ini, yang diukur adalah penilaian atau persepsi individu terkait resiliensi organisasinya. Untuk mengukur persepsi resiliensi organisasi diukur melalui 13 indikator yang dikelompokkan ke dalam dua dimensi, yaitu dimensi perencanaan dan dimensi kapasitas adaptif (Stephenson, 2010).

### **1.4 Rumusan Masalah**

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah terdapat pengaruh dari modal psikologis terhadap persepsi resiliensi organisasi dalam menghadapi pandemi COVID-19.

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh dari modal psikologis terhadap persepsi resiliensi organisasi dalam menghadapi krisis ekonomi yang disebabkan oleh COVID-19

## **1.6 Manfaat Penelitian**

### **1.6.1 Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan tambahan pengetahuan pada subjek penelitian mengenai modal psikologis dan resiliensi organisasi bagi peneliti, pembaca, dan penelitian selanjutnya.

### **1.6.2 Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan mampu untuk meningkatkan perhatian perusahaan untuk memperhatikan modal psikologisnya. Penelitian ini juga diharapkan dapat membantu organisasi sebagai bahan pertimbangan untuk mengembangkan resiliensi organisasi untuk mempersiapkan organisasi dalam menghadapi krisis apapun