

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Peradaban manusia bergerak tiada henti dan sekarang kita telah sampai pada suatu masa yang disebut dengan era globalisasi. Ilmu pengetahuan dan teknologi memiliki pengaruh yang cukup besar di dalamnya, karena dua hal tersebut merupakan kunci penggerak era globalisasi. Keinginan untuk menjadi kompetitif, mutlak di perlukan dalam kondisi ini. Menjadi orang atau organisasi yang kreatif dan inovatif menjadi satu dari sekian kata kunci sukses dalam persaingan era globalisasi. Terlebih jika didukung dengan pengetahuan dan kemampuan memanfaatkan teknologi sebagai basis kegiatan, baik itu di level individu, organisasi ataupun perusahaan.

Seiring perkembangannya, saat ini banyak bermunculan perusahaan atau organisasi yang memanfaatkan teknologi sebagai basis kegiatan di dalamnya. Konsep ini dikenal sebagai *technopreneurship*. *Technopreneurship* berasal dari kata *technology* dan *entrepreneurship*. *Technopreneurship* adalah dasar bisnis yang memiliki basis teknologi, sehingga produk yang dihasilkan berupa jasa dengan bentuk web beserta aplikasi yang inovatif di dalamnya. Berikut adalah contoh dari *technopreneurship-technopreneurship* dunia yang terkenal, seperti *Facebook*, *ebay*, *Google*, *Yahoo*, dan lain-lain (xa.yimg.com/kq/.../TECHNOPRENEURSHIP.doc, diakses Juli 2013).

Istilah *technopreneurship* sendiri mulai berkembang dari sebuah daerah

bernama *Silicon Valley*. Daerah yang terletak di negara bagian California, Amerika Serikat ini, merupakan suatu daerah dimana banyak *technopreneurship* dunia yang mendirikan kantornya disana, seperti *Facebook*, *ebay*, *Google*, *Yahoo*, dan masih banyak lagi. *Technopreneurship-technopreneurship Silicon Valley* ini, seakan ingin membuktikan kepada dunia, bahwa bisnis *technopreneurship* adalah sebuah terobosan terbaru di dalam dunia bisnis yang sangat menguntungkan. Hanya bermodalkan sebuah web beserta aplikasi inovatif, sehingga mampu menarik pengguna untuk menggunakan jasa mereka, maka setelahnya mereka langsung mendapatkan keuntungan hingga triliunan rupiah setiap bulannya. Seperti salah satu contoh *technopreneurship* paling sukses di *Silicon Valley*, yaitu *Google*. *Google* seperti yang kita kenal saat ini adalah “mesin pencari” terbaik di dunia. Pada tahun 2012, *Google* memiliki 1.2 miliar pengguna di seluruh dunia dan menghasilkan keuntungan setiap 3 bulannya sebesar 116 triliun rupiah (<http://inet.detik.com/read/2013/01/21/081040/2147888/398>, diakses Agustus 2103).

Fenomena kesuksesan *Silicon Valley* ini-pun, mulai menarik perhatian dunia. Akhirnya banyak masyarakat yang mulai mencoba untuk mendirikan bisnis *technopreneurship*. Bisnis *technopreneurship* yang baru saja dimulai, biasa disebut dengan *Start-Up*. Berikut definisi *Start-Up* menurut (Steve Blank, 2013) *Start-Up* adalah sebutan untuk suatu perusahaan yang umumnya berbasis teknologi atau menggunakan teknologi sebagai daya ungkit dalam bisnisnya dengan batasan umur di bawah 3 tahun operasional dan sedang dalam proses memvalidasi proses bisnis, produk serta *customernya*, jumlah karyawan yang dimilikinya pula kurang

lebih 20 orang, dengan revenue kurang dari \$100.000 (1 Milyar Rupiah) per tahun, dan belum memiliki legalitas secara hukum. Hal utama yang membedakan antara *Start-Up* dan perusahaan baru lainnya adalah validasi proses bisnis yang harus dilakukan, dimana perusahaan baru lainnya tidak perlu melakukan hal tersebut karena sudah memiliki proses bisnis yang jelas, semisal kafe, restaurant, atau usaha pakaian yang sudah jelas proses bisnisnya, karena sudah umum di lakukan.

Trend *Start-Up* pun turut berkembang pesat di Indonesia. Pada tahun 2010 perusahaan berjenis *Start-Up* mulai menjamur di Indonesia, salah satunya di Kota Bandung. Sejak tahun tersebut banyak *Start-Up* di kota Bandung yang meluncurkan produk, *service*, web serta aplikasi yang inovatif untuk dapat menarik pengguna, lalu setelahnya berharap langsung mendapatkan profit yang besar. Namun di sisi lain, ternyata banyak dari *Start-Up* tersebut yang berumur pendek (< 1 tahun), menurut **dailysocial.net**, hal ini biasanya terjadi akibat permasalahan internal yaitu team, dan juga masalah kepemimpinan, seperti perubahan teknologi yang terlalu cepat sehingga sulit dikejar oleh para pelaku bisnis. Selanjutnya masalah *financial* yang belum stabil yang menyebabkan *Start-Up* tidak berkembang, sehingga sulit untuk bersaing di dalam dunia *Start-Up*. Ditambah dengan interaksi yang buruk antar team dan CEO, sehingga menyebabkan banyaknya *turn over* yang terjadi. Oleh sebab itu, kebertahanan mental seorang CEO *Start-Up* sangat dibutuhkan, karena merekalah motor penggerak untuk *Start-Up* serta teamnya.

Untuk mendalami pentingnya keterkaitan pentingnya keberterapan mental CEO *Start-Up* dengan *Start-Up* secara keseluruhan, berikut adalah definisi dari seorang CEO *Start-Up*. CEO *Start-Up* adalah seorang yang berperan sebagai pemimpin baik secara personal dan juga professional yang bertanggung jawab untuk membawa dan memimpin keseluruhan proses dan aktivitas bisnis yang terjadi di dalam organisasi *Start-Up* (Matt Blumberg, 2013).

Para CEO *Start-Up* kadang cepat merasa puas dengan *website* serta aplikasi inovatif yang telah mereka buat, tanpa mengetahui bahwa akan banyak tantangan yang akan mereka hadapi. Agar hal ini tidak terjadi lagi, maka munculah sebuah wadah untuk para CEO *Start-Up* khususnya di kota Bandung, untuk dapat bertukar pikiran dan berdiskusi mengenai *Start-Up*nya masing-masing serta masalah yang mereka hadapi. Wadah tersebut adalah komunitas “X”. Komunitas “X” merupakan komunitas *Start-Up* dan pekerja digital yang terhubung melalui internet. Komunitas “X” dikhususkan untuk mereka yang bekerja dan memiliki *passion* dibidang digital, salah satunya para CEO *Start-Up* di kota Bandung. (xxx.org, diakses Agustus 2013)

Komunitas “X” mencoba membantu mengembangkan kemampuan para CEO *Start-Up* ini, dengan cara membuat suatu forum khusus di web komunitas “X”. Forum khusus ini dibuat hanya untuk para CEO *Start-Up* kota Bandung untuk saling berbagi pengalaman mengenai masalah yang sedang atau pernah dialami oleh *Start-Up* masing-masing, serta inisiator komunitas “X” yang selalu memberikan informasi terbaru dari dunia *Start-Up*. Di dalamnya telah terdaftar 30 CEO dari banyak *Start-Up* di kota Bandung. Komunitas “X” ini menjadi menarik,

karena inisiator komunitas “X” adalah salah satu orang yang memiliki pengaruh di dalam dunia *Start-Up* khususnya di kota Bandung.

Menurut para CEO *Start-Up* yang tergabung dalam komunitas “X” terdapat 5 *job description* utama yang dimiliki oleh CEO *Start-Up* yang dikembangkan dari penjelasan **Matt Blumberg, 2013**. Yang pertama yaitu, kepemimpinan seperti membuat dan mengembangkan visi misi perusahaan, untuk menentukan target yang ingin dicapai perusahaan, selain itu tujuannya juga agar dapat terbentuk tim yang solid, kuat dan berkomitmen serta tercipta lingkungan kerja yang sehat dan positif.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada 5 orang CEO *Start-Up* yang tergabung di dalam komunitas “X”, kurang menguasainya fungsi kepemimpinan adalah salah satu masalah utama yang dialami oleh mereka. Dimana masalah kepemimpinan ini muncul karena kurang mampunya CEO untuk membuat tim yang solid dan berkomitmen, sehingga berujung pada banyaknya kasus *turn over* SDM para pegawai *Start-Up*. Akibat *turn over* yang terjadi, hal ini tentu saja mengganggu struktur tim, *job desc* tim, dan *performance* dari timnya. Sebab untuk mencari pegawai baru dengan tujuan menggantikan posisi karyawan yang keluar tersebut bukanlah perkara yang mudah. Diperlukan waktu untuk mencari pegawai baru yang berkompeten, lalu diperlukan pula waktu untuk *training* dan proses adaptasi dengan pekerjaan dan lingkungan kerja, sehingga menyebabkan para CEO mengalami gejala-gejala seperti, menangis tiba-tiba dan emosi sering meledak karena hal yang tidak signifikan, sebab para CEO ini merasa pembuatan proyek terbarunya tidak akan selesai tepat waktu.

Job desc kedua adalah perencanaan program untuk membuat perencanaan bisnis (proses untuk memvalidasi bisnis model, produk serta *customernya*), mengawasi perencanaan serta pelaksanaannya tersebut, lalu mengevaluasi programnya. Menurut para CEO *Start-Up* yang tergabung dalam komunitas “X”, *job desc* kedua adalah *job desc* yang memerlukan ketahanan mental. Proses tersebut seringkali harus dilakukan berulang kali dan menyita waktu, sehingga membuat para CEO seringkali kehabisan energi mental, bahkan adapula CEO yang sampai menutup *Start-Up*nya. Seperti kasus seorang CEO pada *Start-Up* “S”, dimana mereka mengembangkan aplikasi yang pada awalnya bertujuan untuk melakukan survey dengan target perorangan. Ternyata perorangan bukanlah target pasar mereka, tidak ada target perorangan yang mau membayar untuk hal ini. Sehingga pada akhirnya mereka mengganti target pasar mereka menjadi perusahaan-perusahaan yang besar.

Job desc ketiga adalah manajemen sumber daya manusia yaitu seperti menentukan kebutuhan staf untuk manajemen organisasi dan pelaksanaan program, membuat *job description* untuk semua staf, merekrut, mewawancarai dan memilih staf yang memiliki kemampuan teknis sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Selanjutnya perencanaan manajemen keuangan seperti para CEO *Start-Up* bekerja sama dengan staf yang berkaitan untuk menyiapkan anggaran yang komprehensif, serta mereka juga mengumpulkan *resource* yang dibutuhkan untuk menjalankan perusahaan tersebut, salah satunya mendapatkan investor untuk

pengembangan *Start-Up*. Menurut para CEO *Start-Up* yang tergabung dalam komunitas “X”, masalah *Start-Up* yang masih berumur di bawah 3 tahun adalah belum stabilnya kondisi *financial Start-Up* milik mereka. Upaya yang dilakukan oleh para CEO untuk mengatasi hal ini adalah dengan mengumpulkan *resource* yang dibutuhkan untuk menjalankan perusahaan tersebut yang salah satunya adalah modal. Para CEO akan sangat merasa beruntung jika mereka mendapatkan investor, sebab modal yang diberikan investor akan sangat besar dan dapat membantu para CEO *Start-Up* untuk mengembangkan perusahaan mereka. Masalah yang terjadi adalah para CEO *Start-Up* ini sering sekali ditolak oleh para investor dan membuat mereka merasa pesimis.

Akibat kurang mampunya para CEO *Start-Up* melakukan fungsi perencanaan & manajemen keuangan yang berujung pada ketidakseimbangan finansial, berdampak pada masalah SDM di dalam *Start-Up*. Para CEO *Start-Up* belum dapat merekrut banyak sumber daya manusia, sebab para CEO tersebut mengkhawatirkan masalah penggajian para pegawainya. Para CEO *Start-Up* di kota Bandung-pun mengakui, mereka masih kekurangan sumber daya manusia di dalam *Start-Up* mereka. Sehingga para CEO *Start-Up* ini-pun harus mengerjakan beberapa *job desc* jabatan lain selain *job desc*-nya sebagai CEO. Biasanya para CEO ini harus rela mengerjakan pekerjaan tersebut di luar waktu kerja, sehingga mereka kehilangan waktu istirahat, dan waktu bersama keluarga & teman. Kekurangan waktu bersama keluarga atau teman, sehingga para CEO ini sering merasa cemas dan menarik diri dari lingkungan sosial mereka.

Job desc yang terakhir adalah membangun hubungan dengan masyarakat / advokasi, serta membuat manajemen resiko seperti berkewajiban berkomunikasi dengan para pemangku kepentingan untuk menginformasikan segala kegiatan *Start-Up*, serta mengidentifikasi perubahan masyarakat yang dilayani oleh perusahaan.

Menurut kelima CEO *Start-Up* yang berada dalam komunitas “X” juga, kelimaanya menghayati hal yang membedakan antara *Start-Up* dan perusahaan pada umumnya adalah perubahan teknologi. Mereka harus selalu mencoba untuk mempelajari hal baru tersebut, dan menerapkan di dalam *Start-Up* miliknya, sehingga *Start-Up* miliknya selalu melakukan inovasi dan dapat bersaing dengan kompetitor. Perubahan teknologi di dunia *Start-Up* dirasa sangat cepat dan sulit untuk diprediksi, oleh sebab itu para CEO ini pun harus selalu belajar dan mencari tahu teknologi terbaru sambil terus bersaing dengan waktu, dan hal tersebut seringkali menjadi penyebab stress. Sebuah kasus yang dialami oleh seorang CEO dari *Start-Up* “I”. Pada awal tahun 2013, *Start-Up* “I” saat itu sedang mengembangkan aplikasi video yang dapat digunakan untuk jejaring media *instagram*, karena pada saat itu *Instagram* belum memiliki fitur untuk mempublikasikan video. Saat CEO *Start-Up* “I” dan timnya sedang mengerjakan proyek tersebut, ternyata di saat bersamaan pula *instagram* meluncurkan fitur video pada aplikasi mereka. Hal ini menjadi suatu masalah besar di dalam *Start-Up* “I”, karena mereka merasa tidak mungkin bisa bersaing dengan perusahaan sebesar *instagram*. Akhirnya mereka mengganti nama *Start-Up* milik mereka dan segera mengganti aplikasi mereka. Hal ini membuat CEO tersebut menjadi merasa

pesimis, karena banyak waktu, tenaga dan juga uang yang akhirnya terbuang percuma.

Dari hasil wawancara ke 5 orang CEO *Start-Up*, menurut mereka kelancaran hal-hal diatas cukup menentukan sukses atau tidaknya suatu *Start-Up*. Sehingga ke 5 CEO *Start-Up* ini sedapat mungkin menikmati pekerjaannya, menganggap bahwa tantangan pekerjaannya sebagai hal yang sangat penting, berusaha memberi pengaruh untuk mendatangkan hasil yang positif, serta mengubah kesulitan menjadi kesempatan mereka untuk mengembangkan dirinya dan membuat dirinya merasa antusias dan mampu untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga pada akhirnya mereka mampu untuk bersaing dengan *Start-Up* lainnya. Namun, jika mereka menganggap tantangan pekerjaan mereka menjadi sesuatu yang membebani dirinya dapat membuat dirinya merasa pesimis, mudah menyerah (putus asa) dalam menghadapi tantangan pekerjaan karena ia merasa kurang percaya diri, sehingga akan menghambat *Start-Up* miliknya berkembang, akibatnya *Start-Up* miliknya bisa menjadi bangkrut.

Selain penghayatan para CEO *Start-Up* mengenai tuntutan pekerjaan yang dirasa berat, 5 dari 5 orang para CEO *Start-Up* yang tergabung dalam komunitas “X” di kota Bandung juga menunjukkan beberapa perilaku yang mencerminkan gejala stress Misalnya pada suatu kali ada seorang CEO yang terkena penyakit tipus saat mendekati hari penggajian karyawan, adapula 2 orang CEO yang tidak dapat berpikir kreatif dan kehilangan konsentrasi saat muncul pesaing baru hingga kadang membuat mereka menarik diri dari lingkungannya, dan 2 orang CEO yang

memilih melakukan hal yang tidak produktif seperti bermain *game-online* untuk mengalihkan sementara masalah pekerjaan yang dialami sehingga kadang pekerjaan mereka tidak terselesaikan.

Dari tuntutan-tuntutan pekerjaan yang dirasa berat, situasi-situasi yang membuat *stressful*, dan gejala stres yang ditampilkan oleh para CEO, maka diperlukan *resilience at work*. *Resilience at work* adalah kapasitas seseorang untuk bertahan dan berkembang meskipun dalam keadaan stress (Maddi & Khoshaba, 2005). *Resilience at work* terbentuk dari *hardiness* yang didalamnya terdiri dari *attitudes* dan *skills*. Individu yang dikatakan memiliki *resilience at work* akan terlihat dari *attitudes* yang dikenal dengan 3C, yaitu : *commitment*, *control*, *challenge*. Hasil dari 3C yang berasal dari *attitudes* adalah keberanian serta motivasi, sehingga akan memunculkan *action* untuk mengatasi situasi *stressful*. Hal inilah yang merupakan dasar pembentukan dari *skills* yang meliputi : *transformational coping*, dan *social support*.

Dari hasil survei awal yang dilakukan terhadap 5 orang CEO *Start-Up* yang ada, didapatkan bahwa untuk aspek *attitudes*, 3 dari 5 CEO *Start-Up* tersebut tetap terlibat dengan kejadian dan orang-orang disekitarnya walaupun berada pada saat situasi yang menekan. Ketiga CEO tersebut menyadari bahwa peran mereka sangat penting, karena mereka adalah motor penggerak utama di dalam timnya, sehingga pekerjaan tersebut dianggap menjadi bagian dari hidup mereka, terkait dengan perkembangan *Start-Up* yang mereka kelola sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Sesulit apapun situasi pada pekerjaan mereka, seperti

keuntungan perusahaan yang belum mencapai target namun harus tetap menggaji para karyawan, mencari investor untuk membantu keuangan perusahaan, hingga mengerjakan tugas jabatan lain akibat belum adanya orang yang mengisi posisi tersebut, mereka akan tetap terlibat untuk mengarahkan usaha dan memberikan perhatian seoptimal mungkin terhadap *Start-Up* dan juga hasil pekerjaan karyawan mereka. Sedangkan 2 dari 5 orang CEO *Start-Up* tersebut saat berada di situasi yang menekan, seperti saat CEO tersebut harus mengerjakan 2 *job desc* sekaligus, disela-sela pekerjaan yang melelahkan itu CEO tersebut memilih untuk melakukan kegiatan tidak produktif seperti bermain *game-online*. Ada pula CEO yang memilih untuk mengasingkan diri dan menyendiri, saat terjadi perbedaan pendapat dengan timnya untuk proyek terbaru dari *Start-Up* mereka. Melakukan kegiatan tidak produktif serta proses mengasingkan diri dari pekerjaan tersebut menyebabkan *deadline* pekerjaan pada hari itu menjadi tidak terselesaikan, sehingga pekerjaan tidak selesai pada waktunya.

Selanjutnya 3 dari 5 para CEO *Start-Up* yang tergabung dalam komunitas “X” di kota Bandung memiliki upaya untuk memberikan pengaruh positif pada hasil dari perubahan yang terjadi disekitarnya. Disaat situasi pekerjaan dirasa sangat sulit, seperti pada saat ketiga CEO tersebut sedang membuat proyek terbaru dengan tim kerjanya, tiba-tiba ada salah satu anggota timnya yang mengundurkan diri dari *Start-Up*. Tentu hal ini menjadi masalah karena merubah struktur tim, *job desc* tim, dan *performance* dari timnya. Untuk membuat hasil pekerjaan mereka selesai tepat waktu dengan hasil yang maksimal, 3 orang CEO tersebut akhirnya membagi rata *job desc* anggota timnya yang keluar kepada anggota tim yang lain.

Cara lain yang dilakukan juga dengan menunjukkan semangat bekerja dan terus menyemangati anggota timnya bahwa mereka mampu menyelesaikan proyek tersebut tepat waktu dengan hasil yang maksimal. Hal ini dirasa cukup efektif karena membuat CEO tersebut dan tim kerjanya tetap merasa yakin bahwa mereka mampu menyelesaikan proyeknya tepat waktu, walaupun ada anggota timnya yang keluar. Sedangkan 2 dari 5 orang CEO *Start-Up*, disaat situasi sangat sulit, seperti pada saat para CEO sedang mengerjakan proyek terbaru mereka dan ada salah satu karyawannya yang keluar. Hal ini tentu mengganggu struktur tim, *job desc* tim, dan *performance* dari timnya. Para CEO ini akhirnya memilih menunda membuat proyek ini, karena sibuk mencari pengganti untuk anggota timnya yang keluar tersebut atau para CEO *Start-Up* akan lebih banyak menuntut kepada bawahan mulai dari *job desc* bawahan lebih diperbanyak dan jam kerja yang lebih dari seharusnya.

Kemudian 5 dari 5 para CEO *Start-Up* tersebut memandang situasi yang menekan sebagai hal yang harus dihadapi dan mendapatkan sesuatu yang baru dari situasi tersebut. Misalnya, saat keadaan finansial *Start-Up* mereka sedang tidak seimbang. Maka mereka akan terus berusaha untuk mencari investor untuk mencari tambahan modal, namun pada akhirnya mereka tetap gagal mendapatkan investor tersebut. Meskipun gagal mereka tidak merasa putus asa, mereka biasanya akan mempelajari kesalahan mereka saat gagal mendapatkan investor sebelumnya. Setelah itu mereka akan mencoba cara-cara baru yang lebih baik, misalnya dengan mempelajari pribadi investor berikutnya dan bagaimana cara-cara mendekatinya sehingga mereka bisa berhasil mendapatkan investor

berikutnya.

Untuk aspek *skills*, disaat situasi sulit terjadi, misalnya saat para CEO sedang menguji aplikasi terbaru dari *Start-Up* milik mereka, lalu ternyata aplikasi yang mereka buat, hasilnya tidak sesuai dengan target pasar mereka. Maka 3 dari 5 CEO *Start-Up* tersebut akan mengatasi situasi yang sulit itu dengan memperluas cara pandang mereka, dengan cara mencari informasi mengenai hal apa yang membuat aplikasi tersebut tidak sesuai dengan target pasar mereka, lalu mereka lebih mentoleransi kejadian tersebut karena menganggap ini adalah hal yang wajar terjadi di dunia *Start-Up*. Kemudian mereka bisa memahami situasi yang sulit itu dengan melakukan analisis mengenai penyebab kejadian dan membuat tindakan pemecahan masalah. Misalnya setelah mendapatkan informasi, maka ditemukan masalah, seperti fitur yang sulit digunakan atau ternyata memang target pasar yang tidak sesuai, lalu langkah selanjutnya segera memperbaiki fitur aplikasi atau mencoba mengganti target pasar mereka. Sedangkan 2 dari 5 CEO tersebut menghayati adanya pikiran yang terpaku saat menghadapi situasi yang baru dan menekan yang menjadikan mereka bingung mengenai hal apa yang harus dilakukan. Seperti akhirnya mereka sering menyalahkan diri sendiri bahkan menyalahkan timnya yang tidak kompeten dalam menciptakan aplikasi ini tanpa langsung segera memperbaiki masalah yang terjadi.

Untuk sub aspek *social support*, 5 dari 5 orang CEO tersebut menyatakan bahwa mereka siap memberi dukungan dan bantuan kepada bawahannya. Saat bawahannya mengalami masalah pribadi, biasanya para CEO akan mengetahui dari ekspresi wajah pegawainya kurang bersemangat, dan masalah tersebut sering

berpengaruh pada hasil pekerjaan bawahannya yang menjadi kurang optimal. Biasanya CEO akan bertanya pada bawahannya masalah apa yang sedang dia alami setelah itu CEO tersebut akan memberikan motivasi dengan menempatkan diri pada posisi bawahannya tersebut, baik secara pikiran dan perasaan dan memahami apa yang dirasakannya. Juga memberikan kepercayaan bahwa bawahannya tersebut mampu mengatasi masalahnya.

Langkah selanjutnya adalah menghargai apa yang sedang dialami bawahannya dengan memberikan waktu untuk menenangkan diri. Jika masalahnya belum terselesaikan, maka CEO ikut memberikan saran berdasarkan pengetahuan atau pengalaman yang dimiliki. Bahkan jika perlu memberikan cuti kepada bawahannya yang sedang mengalami masalah.

Berdasarkan uraian di atas, ternyata *resilience at work* dirasa sangat penting dimiliki oleh para CEO *Start-Up* yang tergabung dalam komunitas “X” di kota Bandung, karena jika para CEO *Start-Up* di komunitas “X” tidak memiliki *resilience at work*, maka akan banyak CEO yang menyerah dan menutup *Start-Up* miliknya. Sehingga peneliti tertarik untuk mengetahui kejelasan mengenai gambaran *resilience at work* yang dimiliki oleh para CEO *Start-Up* yang tergabung dalam komunitas “X” di kota Bandung.

1.2 Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah dari penelitian ini adalah mengetahui bagaimana gambaran tinggi rendahnya *resilience at work* pada para CEO *Start-Up* yang tergabung dalam komunitas “X” di kota Bandung beserta dengan *attitudes*

(*commitment, control, dan challenge*) dan *skills* (*transformational coping* dan *social support*) dan mengetahui tinggi-rendahnya faktor-faktor yang memengaruhi *resilience at work*.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran *resilience at work* pada para CEO *Start-Up* yang tergabung dalam komunitas “X” di Kota Bandung.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dibuat dengan tujuan untuk memperoleh gambaran mengenai derajat *resilience at work* pada para CEO *Start-Up* yang tergabung dalam komunitas “X” di kota Bandung yang ditinjau dari kedua aspek, yakni *attitudes* (*commitment, control, dan challenge*) dan *skills* (*transformational coping* dan *social support*) dan mengetahui tinggi-rendahnya faktor-faktor yang memengaruhi *resilience at work*.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoretis

- Memberikan tambahan informasi kepada bidang Psikologi Industri dan Organisasi, khususnya mengenai *resilience at work*.
- Bahan referensi untuk peneliti lain yang berminat melakukan

penelitian mengenai *resilience at work*.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Dari segi praktis, kegunaan penelitian ini adalah:

- Memberikan penjelasan kepada inisiator komunitas “X” mengenai gambaran *resilience at work* para CEO *Start-Up* yang tergabung di dalam komunitas “X” di Kota Bandung, agar inisiator dapat menjelaskan bagaimana untuk mempertahankan dan meningkatkan *resilience at work* kepada para CEO *Start-Up*.
- Memberikan penjelasan kepada para CEO *Start-Up* yang tergabung di dalam komunitas “X” di Kota Bandung mengenai gambaran *resilience at work* mereka dan menjelaskan bahwa *resilience at work* sangat penting untuk dimiliki, karena jika mereka tidak memiliki *resilience at work* hal terburuk yang dapat terjadi adalah *Start-Up* mereka akan bangkrut. Sehingga diharapkan mereka dapat mempertahankan atau meningkatkan derajat *resilience at work*.

1.5 Kerangka Pemikiran

Selama berada di dalam dunia *Start-Up*, tentunya para CEO *Start-Up* yang tergabung dalam komunitas “X” di kota Bandung tidak terlepas dari situasi-situasi kerja yang dirasakan sebagai hal yang menekan. Tuntutan-tuntutan pekerjaan tersebut adalah perubahan teknologi yang terlalu cepat dimana jika para CEO ini tertinggal maka mereka akan kalah saing dengan *Start-Up* pesaing lainnya,

selanjutnya kurang menguasainya fungsi kepemimpinan dimana jika para CEO tidak bisa membentuk tim yang solid dan berkomitmen terjadi banyak kasus *turn over* SDM sehingga menghambat *deadline* peluncuran proyek terbaru *Start-Up* bulan ini akibatnya profit yang sudah dirancang tidak tercapai.

Berikutnya, kurang mampunya menjalankan fungsi program dan manajemen keuangan, dimana para CEO yang belum mendapatkan investor, akan kesulitan dengan kondisi *financial Start-Up* miliknya, masalah yang terjadi adalah para CEO akan kebingungan saat masa penggajian. Selain itu masalah keuangan ini juga akan berujung pada kurangnya SDM di dalam *Start-Up*, akibat kekurangan SDM, para CEO terpaksa untuk melakukan *double job*, yang membuat mereka harus lembur dan kehilangan waktu istirahat serta waktu bersama keluarga juga, hal ini akhirnya membuat para CEO ini merasa terisolasi dari lingkungan sosial.

Masalah selanjutnya adalah membuat program perencanaan, dimana para CEO ini harus memvalidasi target pasar, dengan cara melakukan *research*, padahal waktu adalah masalah utama di dalam dunia *Start-Up*. Jika para CEO ini tidak juga memiliki bisnis model yang valid mereka kesulitan untuk menjalankan *Start-Up* miliknya, akibatnya *Start-Up* miliknya akan bangkrut.

Perubahan teknologi yang begitu cepat serta persaingan antar *Start-Up* yang sangat ketat, dihayati oleh para CEO sebagai suatu ancaman dan situasi yang tidak mudah dilewati. Situasi yang tidak mudah dilewati ini juga dihayati oleh CEO sebagai stres. Menurut Maddi & Koshaba (2005) stres dapat muncul melibatkan perbedaan yang terjadi antara apa yang diinginkan dan apa yang didapatkan.

Menurut Ivancevich dan Matteson dalam Luthans (2002), stres diartikan sebagai interaksi individu dengan lingkungan, tetapi kemudian diperinci lagi menjadi respon adaptif yang dihubungkan oleh perbedaan individu dan atau proses psikologi yang merupakan konsekuensi tindakan, situasi, atau kejadian eksternal (lingkungan) yang menempatkan tuntutan psikologis dan atau fisik secara berlebihan pada seseorang.

Tuntutan pekerjaan yang berat, kejadian-kejadian yang membuat *stressful*, ditambah dengan adanya beberapa perilaku yang menunjukkan gejala stres, dapat disimpulkan bahwa *resilience at work* sangat diperlukan pada pekerjaan ini. *Resilience at work* adalah kapasitas seseorang untuk bertahan dan berkembang meskipun dalam keadaan stres (Maddi & Khoshaba, 2005).

Resilience at work bukan hanya kemampuan yang secara langsung muncul sejak seseorang dilahirkan, tetapi sesuatu yang dapat dipelajari dan diperbaiki. Untuk menjadi *resilience*, individu perlu mengolah *attitudes* dan *skills*. Pola *attitudes* dan *skills* disebut dengan *hardiness*. *Hardiness* adalah kemampuan untuk mengolah pola *attitudes* dan *skills* yang berfungsi untuk bertahan dan berkembang meskipun dalam keadaan stress. Terdapat 2 aspek dari *hardiness*, yaitu *attitudes* dan *skills*. *Attitudes* yang diperlukan untuk menjadi *resilience* dikenal dengan 3Cs, yaitu : *commitment*, *control*, dan *challenge*. Hasil dari 3C yang berasal dari *attitudes* adalah keberanian serta motivasi, sehingga akan memunculkan *action* untuk mengatasi situasi *stressful*. Hal inilah yang merupakan dasar pembentukan dari *skills*. *Skills* juga diperlukan seseorang untuk menjadi *resilience* adalah

transformational coping dan *social support*.

Ketika para CEO *Start-Up* di kota Bandung yang tergabung dalam komunitas “X” memiliki *attitudes* yang tinggi, maka akan tercermin dari sub aspek *commitment*, *control*, dan *challenge*. *Commitment* mengacu pada keterlibatan para CEO *Start-Up* di kota Bandung yang tergabung dalam komunitas “X” untuk tetap mempertaruhkan usaha, imajinasi dan perhatian yang penuh pada pekerjaan dan orang-orang disekitarnya walaupun berada pada situasi yang menekan. Misalnya pada saat ada anggota tim proyek terbarunya yang mengundurkan diri dimana proyek terbaru *Start-Up* nya belum selesai. Maka para CEO akan mengerjakan tugas anggota timnya yang keluar tersebut, meskipun ia harus mengerjakan tugas utamanya di waktu yang bersamaan. Hal ini dilakukan oleh para CEO agar proyek terbarunya dapat terselesaikan tepat waktu, dan para CEO pun akan mengerjakan *double job* ini dengan optimal meskipun ia harus bekerja lembur, karena merasa ini adalah hal biasa yang memang harus dilakukannya. CEO yang memiliki *commitment* yang tinggi akan mengesampingkan sikap yang tidak produktif dan segera menyelesaikan pekerjaan serta melihat bahwa mundur dari situasi *stressful* adalah sebuah kelemahan. Sedangkan CEO yang memiliki *commitment* yang rendah akan bersikap tidak produktif seperti malah mengasingkan diri dengan bermain *game-online*, akibatnya banyak pekerjaan mereka tidak terselesaikan sesuai *deadline* pada hari itu.

Lalu *control* mengacu pada bagaimana para CEO *Start-Up* di kota Bandung yang tergabung dalam komunitas “X” berusaha memberikan pengaruh positif pada hasil dari perubahan yang terjadi disekitarnya. Misalnya jika ada salah

satu anggota timnya yang mengundurkan diri dari *Start-Up* padahal proyek terbaru harus segera dirilis bulan depan, para CEO ini akan membagi-bagi tugas anggota yang keluar kepada anggota timnya yang lain, sambil memberikan semangat bahwa mereka bisa melakukan hal tersebut. CEO yang memiliki *control* yang tinggi akan berusaha untuk memberi pengaruh positif terhadap hasil dari perubahan yang terjadi di sekitarnya daripada membiarkan diri tenggelam dalam kepasifan dan ketidakberdayaan. CEO juga akan berusaha sebaik mungkin untuk mendapatkan solusi yang terbaik dari masalah yang terjadi pada pekerjaannya dan memberikan pengorbanan lebih. Sedangkan CEO yang memiliki *control* yang rendah akan terlarut dalam permasalahan yang dihadapi dan tidak dapat menyelesaikan masalah yang dihadapi.

Kemudian *challenge* mengacu pada bagaimana para CEO *Start-Up* di kota Bandung yang tergabung dalam komunitas “X” melihat perubahan/situasi *stressful* sebagai kesempatan untuk memahami dan belajar dari kondisi tersebut. Disaat keadaan finansial *Start-Up* mereka sedang tidak seimbang dan mereka gagal mendapatkan investor. Maka para CEO ini akan tertantang untuk terus mencari investor lain sambil mempelajari kesalahan mengenai alasan mereka ditolak oleh investor. Mereka juga akan termotivasi untuk meminimalisir kesalahan disaat bertemu investor dan memperbaiki hal tersebut. CEO yang memiliki *challenge* yang tinggi akan berusaha akan melihat perubahan sebagai perantara untuk memulai sesuatu yang baru. CEO menghadapi setiap perubahan dan berusaha untuk memahaminya, belajar darinya, dan memecahkannya. CEO menerima tantangan kehidupan, tidak menolak ataupun menghindarinya. Sedangkan CEO

yang memiliki *challenge* yang rendah akan terpaku pada sesuatu yang lama dan kurang menerima tantangan dalam bekerja, sehingga CEO akan terpaku pada hal-hal yang sudah pernah didapatkan tanpa mencoba berusaha melakukan perubahan.

Setelah *attitudes* menghasilkan keberanian dan motivasi, maka akan terbentuk sebuah aksi yang membentuk *skills*. Sehingga aspek berikutnya yang membentuk *resilience at work* adalah *skills*, ketika para CEO *Start-Up* di kota Bandung yang tergabung dalam komunitas “X” memiliki *skills* yang tinggi, maka akan tercermin dari sub aspek *transformational coping* dan *social support*. *Transformational coping* mengacu pada bagaimana para CEO *Start-Up* di kota Bandung yang tergabung dalam komunitas “X” mengubah situasi *stressful* menjadi situasi yang memiliki manfaat bagi diri mereka. Terdapat tiga langkah dalam *transformational coping*. Langkah pertama yaitu dengan memperluas perspektif, lalu para CEO dapat menghadapi masalah yang ada dan menemukan solusinya, sehingga mereka akan lebih mentoleransi situasi *stressful* yang ada. Disaat para CEO akan segera meluncurkan proyek terbaru *Start-Up* milik mereka dan ternyata tidak sesuai dengan target pasar mereka, maka para CEO ini akan memperluas perspektif dengan mencari informasi sebenarnya masalah apa yang terjadi. Hal ini berkaitan dengan perpesktif para CEO yang menganggap hal ini wajar terjadi di dalam dunia *Start-Up* dan telah menjadi tanggung jawab yang wajib dilakukannya.

Langkah kedua yaitu memahami secara mendalam situasi *stressful* yang terjadi, setelah memahami masalah yang terjadi dengan cara melakukan *customer development research*, mereka langsung mendapatkan informasi mengenai kesalah

yang terjadi, apakah berasal dari aplikasi ataukah berasal pada target mereka yang salah. Langkah ketiga adalah mengambil sebuah tindakan untuk memecahkan masalah, para CEO ini akan menemukan gagasan inovatif dan segera mengambil tindakan seperti langsung memperbaiki aplikasi mereka atau segera mengganti target pasar mereka. CEO yang memiliki *skills transformational coping* yang tinggi akan dapat mengurangi situasi *stressful* dan mendapatkan umpan balik dengan mengevaluasi setiap pemecahan masalah yang telah dilakukan. Hal ini dapat dilihat dari perilaku CEO yang berusaha mengurangi situasi stres yang dialami. Sedangkan CEO yang memiliki *transformational skill* yang rendah akan terpaksa pada situasi *stressful* dan jarang mendapatkan umpan balik dengan mengevaluasi setiap pemecahan masalah.

Sub aspek yang kedua dari *skills* adalah *social support*. *Social support* mengacu pada kemampuan para CEO *Start-Up* di kota Bandung yang tergabung dalam komunitas “X” untuk berinteraksi dengan saling memberi dan menerima dukungan dan bantuan antar sesama rekan kerja dan bawahannya. Terdapat dua langkah dalam *social support*. Langkah pertama yaitu memberikan dukungan (*encouragement*) yang terdiri dari tiga tahap, yaitu empati, simpati, dan apresiasi. Pada tahap empati, para CEO *Start-Up* mampu merasakan dan memahami apa yang dipikirkan oleh bawahannya, seperti saat bawahannya bercerita mengenai masalah keluarganya. Pada tahap simpati, para CEO *Start-Up* tersebut mampu merasakan permasalahan bawahannya, dengan menunjukkan rasa simpati, maka CEO tersebut akan bisa mentolerasi masalahnya. Pada tahap apresiasi, para CEO *Start-Up* memberikan kepercayaan bahwa bawahannya tersebut mampu untuk

menghadapi permasalahannya.

Langkah selanjutnya adalah memberi bantuan (*assistance*) yang terbagi menjadi tiga tahap, yaitu membantu orang lain bangkit dari keterpurukan akan masalah yang ada. Tahap pertama dengan memberikan bantuan dalam waktu yang sementara untuk menyelesaikan tanggung jawab orang tersebut ketika tekanan dan sesuatu yang tidak terduga menghampiri orang tersebut. Misalnya ketika ada salah satu pegawai tidak bisa bekerja karena ada masalah keluarga, maka para CEO akan memberikan waktu cuti agar pegawainya bisa menyelesaikan masalahnya tersebut. Tahap kedua yaitu memberikan orang lain waktu untuk menenangkan dirinya dalam menghadapi permasalahan yang ada. Misalnya saat pegawainya masih belum menyelesaikannya masalahnya, para CEO *Start-Up* memberikan waktu kepada pegawainya tersebut untuk menenangkan diri dan tidak menambah beban pikiran yang lain. Tahap ketiga yaitu memberikan pendapat atau saran. Misalnya jika pegawainya yang memiliki masalah keluarga itu belum bisa menyelesaikan juga, maka CEO tersebut akan memberi pendapat dengan berbagi pengalaman atau memberi saran mengenai apa yang sebaiknya dilakukan untuk menyelesaikan masalah keluarga tersebut.

CEO yang memiliki *social support skill* yang tinggi akan mendapatkan semangat dan dukungan dan membuat masalah yang muncul menjadi lebih mudah untuk diselesaikan. Hal ini dapat dilihat dari perilaku CEO yang berusaha mendapatkan dukungan kepada tim kerjanya sehingga dapat menyelesaikan *stres* yang terjadi dalam bekerja. Namun CEO yang memiliki *social support skill* yang rendah akan kurang mendapatkan dukungan dan membuat *stres* yang ada menjadi

sulit diselesaikan. CEO cenderung pasif dan tidak mau meminta bantuan pada anggota timnya karena merasa takut atau tidak percaya diri.

Selain itu, ada hal-hal yang dapat memengaruhi *resilience at work*, yaitu apakah para CEO *Start-Up* di kota Bandung yang tergabung dalam komunitas “X” mendapatkan *feedback* yang bersumber dari *personal reflection*, *other people*, dan *results*. *Feedback* yang bersumber dari *personal reflection* adalah pengamatan yang individu lakukan dari tindakan dirinya sendiri. Saat para CEO *Start-Up* melihat dirinya sendiri mampu bertahan dan berinteraksi secara konstruktif, maka para CEO *Start-Up* tersebut memperkuat sikap *commitment*, *control*, dan *challenge*. Para CEO *Start-Up* di kota Bandung yang tergabung dalam komunitas “X” akan berkata, “Saya tidak tahu bahwa saya benar-benar bisa melakukan itu”. Saat para CEO *Start-Up* melihat dirinya sendiri mampu bertahan dan berinteraksi secara konstruktif, maka para CEO *Start-Up* tersebut memperkuat sikap *commitment*, *control*, dan *challenge*.

Feedback yang bersumber dari *other people* adalah pengamatan atas tindakan para CEO *Start-Up* yang dibuat oleh orang lain. Disaat ada rekan sesama CEO yang berada di dalam komunitas “X” yang mengatakan, “Perusahaan kamu berkembang. Kamu sangat hebat dengan usaha yang kamu lakukan”. Ketika para CEO *Start-Up* yang tergabung dalam komunitas “X” mendapat komentar yang positif dari rekan sesama CEO-nya, maka hal itu akan memotivasi CEO tersebut untuk mengatasi masalah secara konstruktif, memperkuat pembelajaran, memperdalam koneksi kepada diri mereka. Tipe dari *feedback* ini memperdalam sikap dari *commitment*, *control*, dan *challenge* para CEO *Start-Up*.

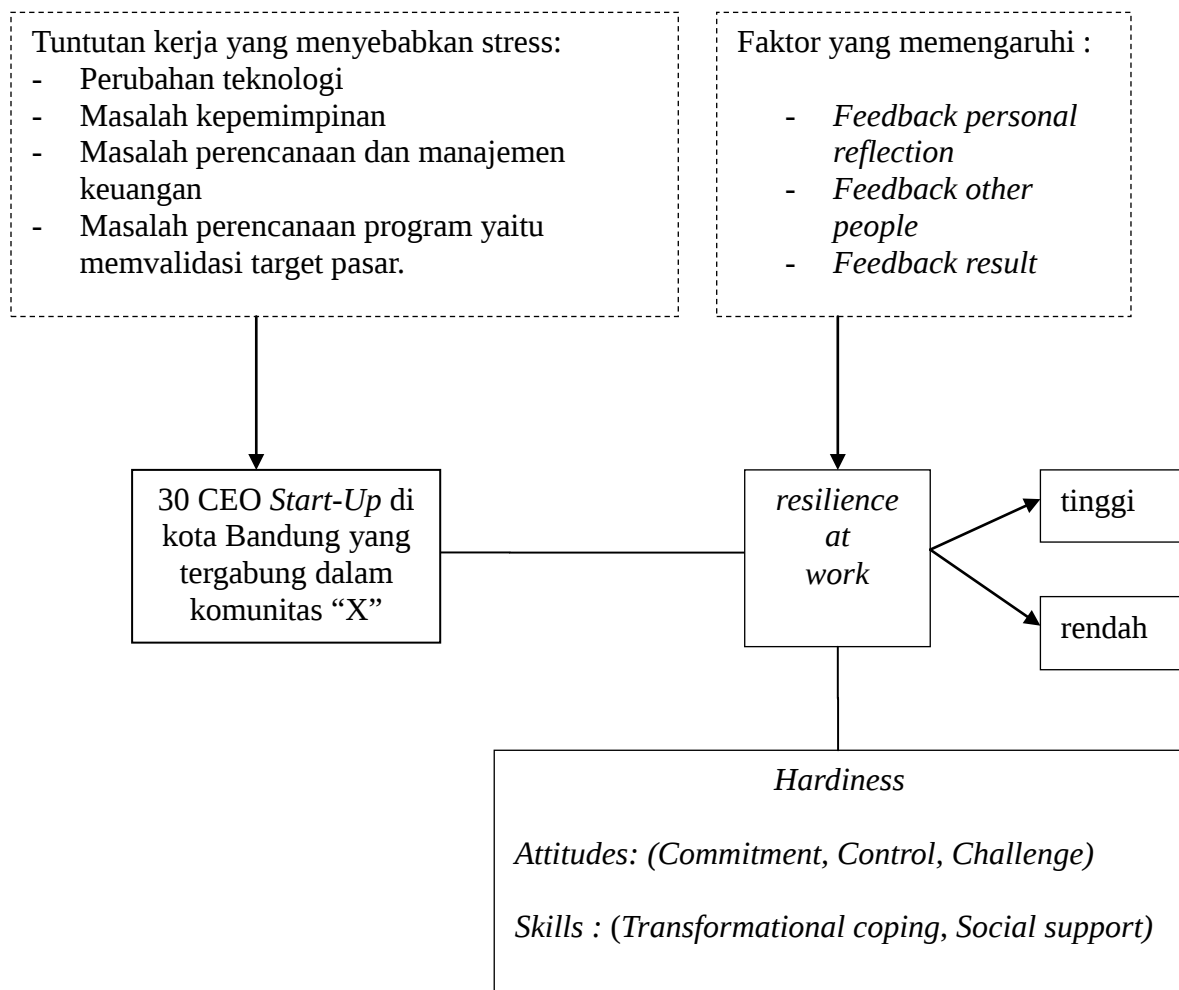
Feedback yang bersumber dari *results* adalah dampak aktual dari tindakan individu pada target kejadian dan/atau orang. Disaat para CEO berhasil mendapat investor yang selama ini mereka perjuangkan, maka dampak dari tindakannya tersebut akan memperkuat sikapnya dalam bekerja. Nilai yang hadir dari sumber-sumber *feedback* ini adalah para CEO *Start-Up* yang tergabung dalam komunitas “X” bisa memperdalam sikap. Jika *feedback*-nya positif, para CEO *Start-Up* merasa lebih terlibat dan kurang merasa terasing dalam keadaan stres. Para CEO *Start-Up* di kota Bandung yang tergabung dalam komunitas “X” juga akan merasa lebih terkendali dan belajar dari tantangan, daripada merasa terancam.

Para CEO *Start-Up* di kota Bandung yang tergabung dalam komunitas “X” yang memiliki derajat *resilience at work* yang tinggi akan tercermin dari *hardiness*-nya, yaitu menikmati pekerjaannya, menganggap bahwa pekerjaannya sebagai hal yang sangat penting, memberi pengaruh untuk mendatangkan hasil yang positif, mengubah kesulitan menjadi kesempatan mereka untuk mengembangkan dirinya dan membuat dirinya merasa antusias dan mampu untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga mereka akan merasa dirinya lebih terlibat dalam pekerjaannya meskipun pekerjaan tersebut semakin sulit, dan cenderung untuk memandang stres menjadi bagian dari kehidupan normal mereka, dibandingkan sebagai sesuatu yang tidak adil.

Kemudian para CEO *Start-Up* di kota Bandung yang tergabung dalam komunitas “X” yang memiliki derajat *resilience at work* yang rendah akan tercermin dari *hardiness*-nya juga, yaitu menganggap sebuah kesulitan menjadi sesuatu yang membebani dirinya dalam melakukan pekerjaannya dan membuat

dirinya merasa pesimis, mudah menyerah (putus asa) dalam menghadapi situasi yang sulit dan menarik dirinya dari orang-orang yang ada disekitarnya karena ia merasa kurang percaya diri, sehingga akan menghambat dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Berdasarkan hal diatas, maka dapat dibuat skema sebagai berikut :



Bagan 1.5 Kerangka Pikir

1.6. Asumsi

- Para CEO *Start-Up* yang tergabung dalam komunitas “X” di kota Bandung menghayati bahwa mereka dihapkan pada ancaman seperti persaingan antar *Start-Up* yang sangat ketat serta perkembangan teknologi yang sangat cepat sehingga kadang sulit untuk diikuti, maka dibutuhkanlah *resilience at work* untuk bisa bertahan dan berkembang dari tuntutan pekerjaan yang dirasa berat dan menekan.
- Para CEO *Start-Up* yang tergabung dalam komunitas “X” di kota Bandung memiliki *resilience at work* dengan derajat yang berbeda-beda, dan salah satu kunci keberhasilan dari *resilience at work* adalah *hardiness* (pola *attitude* serta *skills*), yang harus dimiliki oleh para CEO *Start-Up*.
- *Resilience at work* pada para CEO *Start-Up* yang tergabung dalam komunitas “X” di kota Bandung memiliki dua aspek, yaitu *attitudes* (*commitment, control, challenge*) dan *skill* (*transformational coping* dan *social support*).
- Para CEO *Start-Up* yang tergabung dalam komunitas “X” di kota Bandung dengan derajat *attitudes* (*commitment, control, challenge*) dan *skill* (*transformational coping* dan *social support*) yang tinggi akan menghasilkan derajat *resilience at work* yang tinggi.
- Faktor-faktor yang memengaruhi *resilience at work* pada para CEO *Start-Up* yang tergabung dalam komunitas “X” di kota Bandung, yaitu *feedback personal reflection, feedback other people, dan feedback results*.