

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sekarang ini, persaingan dalam dunia industri semakin meningkat. Salah satu bentuk persaingan yang cukup signifikan dialami oleh semua negara dan tidak terkecuali Indonesia adalah tantangan dalam bidang bisnis. Tantangan bisnis yang merupakan perubahan dalam bidang perekonomian di satu pihak akan membuka peluang pasar produk dari dalam negeri ke pasar internasional secara kompetitif, sebaliknya juga membuka peluang masuknya produk-produk global ke dalam pasar domestik.

Hal ini membuka kesempatan bagi pengusaha di Indonesia untuk melahirkan produk-produk berkualitas, kreatif, dan dibutuhkan oleh pasar dunia. Kemampuan perusahaan untuk dapat memproduksi produk-produk yang berkualitas tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan tersebut. Manajemen sumber daya manusia harus mampu mengantisipasi berbagai perkembangan yang sedang dan akan terjadi, kemudian melakukan berbagai tindakan untuk menjawab tantangan tersebut, yang akhirnya dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang tidak dimiliki oleh organisasi lainnya, sehingga dapat bertahan dalam menghadapi berbagai tekanan baik dari dalam maupun dari luar organisasi (Dessler, 2003). Salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam menjawab tantangan ini adalah dengan melakukan efisiensi terhadap proses yang terjadi di perusahaan (Hasibuan, 2000).

Hasibuan (2000), menyatakan bahwa efisiensi diartikan sebagai perbandingan terbaik antara input dan output atau dengan kata lain merupakan suatu ukuran dalam membandingkan antara penggunaan masukan dengan penggunaan yang sebenarnya. Efisiensi tidak harus dilakukan dengan memberhentikan karyawan. Efisiensi juga dapat dilakukan dengan cara perampingan struktur organisasi perusahaan dengan alasan agar rantai komunikasi antara bagian dapat berlangsung lebih efisien.

Hal yang serupa pun terjadi di PT “X” Kabupaten Bandung yang mengubah struktur organisasi dalam perusahaan mereka pada bulan Januari 2013. Perubahan struktur organisasi yang terjadi dilakukan secara internal dengan melakukan seleksi terhadap para calon kandidat yang ada. Pada awalnya, struktur organisasi di PT “X” terdiri dari kepala shift/ kepala urusan dan kepala regu dengan dua level yang berbeda. Jumlah dari total kepala shift dan kepala regu di PT “X” Kabupaten Bandung adalah berjumlah 350 orang. Kemudian dengan adanya kebijakan baru dari manajemen, dua level tersebut disatukan menjadi satu level baru dengan nama supervisor. Perubahan tersebut menimbulkan promosi jabatan pada satu orang dan demosi pada beberapa orang lainnya yang tidak terpilih untuk menempati posisi supervisor. Dengan adanya perampingan jabatan tersebut jumlah total supervisor secara keseluruhan adalah 130 orang.

Proses pemilihan ini dimulai dengan cara kepala bagian / manajer produksidiminta untuk berpartisipasi dalam memberikan nama-nama kandidat yang sesuai dengan syarat yang diajukan perusahaan dan pada saat itu menjabat baik sebagai kepala shift / kepala urusan maupun kepala regu. Kemudian kandidat

yang sudah dicalonkan akan melalui serangkaian tahap psikotes dan kandidat yang memenuhi ketentuan perusahaan akan diberi pelatihan untuk dipersiapkan menjadi supervisor.

Berdasarkan data yang peneliti dapatkan dari pihak manajemen, memang terdapat perbedaan dalam *job description* antara supervisor dan kepala regu maupun kepala shift / kepala urusan. Adapun perubahan yang cukup signifikan adalah dengan bertambahnya *job description* bagi supervisor. Pada awalnya *job description* dari kepala shift / kepala urusan adalah mengepalai beberapa kepala regu untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan perusahaan. Sedangkan kepala regu sendiri terdiri dari satu orang yang mengepalai beberapa orang operator yang bertanggung jawab terhadap salah satu mesin produksi ataupun tugas administratif di perusahaan. Namun dengan adanya perampingan struktur organisasi maka kepala shift/ kepala urusan dan kepala regu yang ada diganti menjadi supervisor dengan *job description* yang mencakup keduanya yaitu, mengepalai beberapa orang regu yang terdiri dari beberapa orang operator pada satu mesin / pekerjaan administratif dan keseluruhan dari regu tersebut sepenuhnya menjadi tanggung jawab supervisor seorang diri.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti terhadap pihak manajemen, peneliti dapat menyimpulkan bahwa dengan adanya perampingan jabatan ini maka tugas yang dimiliki oleh individu menjadi bertambah. Adapun beberapa perubahan yang terjadi diantaranya adalah perubahan jumlah bawahan yang menjadi tanggung jawab mereka (kemampuan mereka dalam mengatur lebih banyak bawahan dan mesin dalam produksi), tuntutan bagi mereka untuk dapat

melakukan penyelesaian masalah yang terjadi dan adanya perluasan masalah yang mungkin mereka hadapi dalam pekerjaan mereka sehari-hari sebagai supervisor, dan kemampuan mereka untuk dapat mengkomunikasikan masalah yang terjadi di lapangan pada saat produksi kepada manajer produksi / kepala bagian mereka masing-masing. Meskipun demikian, apabila terjadi masalah di bagian tertentu yang menjadi tanggung jawab supervisor, para supervisor tidak dapat langsung mengambil keputusan tanpa meminta persetujuan terlebih dahulu kepada manajer produksi / kepala bagian mereka. Tugas mereka di lapangan sebenarnya lebih kepada kemampuan mereka untuk mengatur bawahan dan mencari tahu mengenai kesulitan maupun masalah yang dialami bawahan selama proses produksi berlangsung.

Seiring berjalannya waktu, beberapa dari supervisor yang telah menjabat di posisi baru mereka selama kurang lebih 6 bulan mulai mengajukan keberatan mereka atas posisi supervisor dan memilih untuk turun jabatan. Berdasarkan hasil survei awal terhadap 10 dari 130 supervisor yang mengundurkan diri, peneliti menemukan bahwa mereka merasa tidak sanggup dengan beban dan tanggung jawab sebagai supervisor dan mereka pun merasa cukup kerepotan untuk mengepalai banyak regu yang terdiri dari beberapa orang dalam satu regunya walaupun di sisi lain mereka merasa bahwa menjadi supervisor memberikan perubahan yang cukup signifikan terhadap pendapatan per bulan.

Sebelum para supervisor tersebut pada akhirnya memilih untuk mengundurkan diri, pihak manajemen perusahaan sudah mulai merasakan dampak dari kinerja mereka di lapangan. Beberapa diantaranya adalah keluhan-keluhan

disampaikan oleh pihak supervisor yang pada akhirnya memilih untuk mengundurkan diri. Sebanyak 4 dari 10 orang supervisor yang mengundurkan diri menyatakan bahwa mereka merasa beban dan tanggung jawab yang mereka miliki semenjak menjadi supervisor menjadi berat dengan bertambahnya orang-orang yang menjadi bawahannya, sedangkan 6 dari 10 orang supervisor yang mengundurkan diri menyatakan bahwa dirinya kurang mampu untuk dapat mengarahkan bawahannya melakukan tugas dengan baik karena merasa segan dengan bawahan yang sebelumnya adalah rekan kerja dengan level yang sama dengan mereka. Beberapa alasan inilah yang pada akhirnya menjadikan mereka kurang bersemangat dalam mengerjakan tugasnya sebagai supervisor, sedikit menunjukkan kepedulian mereka terhadap hasil kerja bawahannya dan kurang mampu untuk memberikan dukungan kepada bawahannya ketika bawahannya meminta bantuan ataupun dukungan dalam menyelesaikan tugas mereka.

Para supervisor yang telah terpilih di perusahaan "X" setelah adanya pengunduran diri tersebut secara keseluruhan berjumlah 120 orang. Meskipun demikian, tidak semua supervisor mengeluh dengan alasan yang sama seperti beberapa supervisor yang memilih untuk mengundurkan diri. Beberapa dari supervisor yang terpilih (40 orang) justru menyatakan bahwa dirinya merasa senang dan antusias dalam menjalankan perannya yang baru karena bagi sebagian orang tanggung jawab baru mereka adalah tanda bahwa hasil pekerjaan mereka selama ini diakui dan kesulitan yang mereka alami sekarang adalah sebuah peluang bagi mereka untuk dapat berkembang lebih baik. Sebagian lainnya (57 orang) menyatakan bahwa mereka merasa mampu memikul tanggung jawab

sebagai supervisor dan mendapat dukungan yang mereka perlukan baik dari atasan maupun bawahannya sejak mereka menjadi supervisor.

Perampingan struktur organisasi yang terjadi dan adanya kegiatan kerja yang bertambah dapat menimbulkan stress kerja dalam lingkungan kerja yang dimiliki para supervisor. Menurut *World Health Organization*, stress kerja merupakan respon yang dialami seseorang ketika dihadapkan dengan tuntutan dan tekanan pekerjaan yang tidak sesuai dengan pengetahuan dan kemampuan yang dapat menantang kemampuan mereka untuk menyesuaikan diri. *World Health Organization* mengungkapkan bahwa tekanan dalam lingkungan kerja yang tidak dapat dihindari dapat merusak kesehatan para pekerja dan mengganggu kinerja bisnis (www.who.int; *Protecting Workers' Health Series No. 3 Work organization and stress*) diakses 3 Juni 2014.

Maddi (2002) mengatakan bahwa usaha yang dilakukan perusahaan untuk mengubah struktur organisasi yang telah ada dapat menyebabkan situasi yang stressful bagi para pekerja. Stress yang dialami oleh para pekerja akan meningkatkan gangguan fisik maupun mental, menurunkan performa kerja dan moral pekerja, serta meningkatkan penggunaan bahan yang dapat membahayakan bagi tubuh pekerja (rokok atau minuman keras).

Hal ini juga dialami oleh para karyawan yang diteliti di PT“X”, Kabupaten Bandung. Melalui survei awal yang dilakukan peneliti terhadap 97 orang supervisor yang tidak mengundurkan diri dan tetap memilih untuk menjalankan tugasnya sebagai supervisor, 31 orang menyatakan bahwa semenjak dirinya

menjadi supervisor mereka merasakan bahwa terdapat perubahan pada metabolisme tubuh, meningkatnya kecepatan detak jantung dan napas, meningkatnya tekanan darah, dan mereka sering merasakan timbulnya sakit kepala. Sebanyak 23 orang lainnya menyatakan bahwa dirinya merasakan ketidakpuasan hubungan kerja, tegang, gelisah, cemas, mudah marah, dan terkadang kebosanan sejak dirinya menjabat sebagai supervisor. 43 orang supervisor mengatakan bahwa sejak menjabat dalam jabatan barunya mereka sering merasakan perubahan pada produktivitas, perubahan pada selera makan yang mereka miliki, meningkatnya konsumsi rokok dalam kehidupannya. Oleh sebab itu, peneliti menemukan bahwa keseluruhan supervisor yang menjabat di perusahaan “X” mengalami gejala stress yang cukup signifikan meskipun mereka tidak memilih untuk mengundurkan diri dari jabatan baru mereka.

Sebagian besar (95 orang) dari mereka merasa kesulitan dan tertekan dalam menjalani perannya karena minimnya pengalaman dan pengetahuan yang mereka dimiliki jika dihadapkan dengan tugas dan tanggung jawab yang harus dijalankan dalam kegiatan kerja. Hal ini membuat mereka merasa bahwa kegiatan kerja yang dilakukan merupakan aktivitas yang penuh tekanan, dan mengharuskan mereka untuk dapat menyesuaikan diri. Di sisi lain, para supervisor merasa bahwa mereka juga tidak dapat lagi menghindar dari hal tersebut, karena mereka merasa pendapatan yang mereka dapatkan cukup signifikan.

Dalam keadaan stress dan tertekan seseorang akan dihadapkan pada pilihan untuk mundur dari masalahnya ataupun berusaha berkompromi dan

mencoba untuk merasa tertantang dan menjadikan stress tersebut sebagai ujian untuk menjadikan dirinya lebih baik daripada sebelumnya.

Ketika menghadapi kegiatan kerja yang penuh dengan tekanan dan tantangan, maka seorang karyawan harus memiliki *attitudes dan strategi* untuk dapat menghadapi tantangan yang ada dalam kegiatan kerja. Oleh Maddi dan Khoshaba (2002), keseluruhan *attitudes* dan strategi yang dimiliki individu untuk dapat bertahan dan mengubah situasi yang tidak menyenangkan menjadi lebih baik disebut sebagai *Resiliency at work*. Menurut Maddi (2005), kunci utama dari adanya *Resiliency at work* adalah *Hardiness* yang merupakan kombinasi dari *HardiAttitudes (Commitment, Control, dan Challenge)* dan *HardiStrategies (Coping yang mengarah pada problem-solving, dan usaha yang dilakukan individu untuk berinteraksi yang mendorong terjadinya dukungan sosial dari lingkungan)*. Adanya *HardiAttitudes* dan *HardiStrategies* yang dilakukan oleh individu, harus dibandingkan dengan adanya persepsi mengenai tantangan/stress yang dihadapi dari luar, dan kinerja individu secara keseluruhan. Karena itu, penelitian ini diarahkan untuk dapat mengukur bagaimana respons personal yang dialami oleh para responden, dalam bentuk *HardiAttitudes (Commitment, Control, Challenge)* dan *HardiStrategies (HardiCoping dan Social Support)*.

Selain itu, para supervisor masih mau mencoba untuk melakukan tugas mereka karena mereka merasa masih dapat meminta bantuan yang mereka butuhkan dari kepala bagian mereka ketika mereka mengalami kesulitan pada saat bekerja. Pada saat para supervisor merasa tertantang untuk menyelesaikan masalah dalam kegiatan kerja, maka supervisor tersebut sebenarnya sedang

meningkatkan *HardiCoping* dalam diri mereka, sementara usaha yang mereka lakukan untuk mendapatkan dukungan dan pertolongan dari rekan kerja dan atasan menggambarkan adanya *Social Support*. Hal ini berarti bahwa *HardiStrategies* yang diungkapkan oleh Maddi dan Khoshaba (2002) dapat ditemukan dalam lingkungan kerja yang diteliti.

Dengan adanya kedua skill tersebut para supervisor dapat difasilitasi untuk mengembangkan dimensi *resiliency at work* lain dalam dirinya, yaitu *HardiAttitudes*. *HardiAttitudes* dalam diri supervisor sendiri dapat ditemukan dengan sebutan 3C, yaitu *commitment*, *control*, dan *challenge* (Maddi & Khoshaba, 2005). Ketiga hal inilah yang akhirnya dapat membantu mereka tetap bertahan (*HardiAttitudes*) dan berusaha mengembangkan kembali *HardiStrategies* (*HardiCoping* dan *Social Support*) agar menjadi lebih baik dan menjadikan mereka supervisor yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti, terdapat 70 orang supervisor yang memilih untuk tidak mengundurkan diri karena menurutnya dirinya memiliki komitmen untuk berusaha bertahan dan menyesuaikan diri dengan jabatan baru yang diberikan perusahaan meskipun terkadang mereka merasa kurang mampu untuk menyelesaikan tuntutan pekerjaannya dengan baik sesuai dengan harapan perusahaan dan merasa kurang mampu mengendalikan bawahannya. Sedangkan 50 orang supervisor lainnya mengatakan bahwa dirinya merasamasih sanggup untuk mengendalikan situasi dan bawahannya dalam kondisi yang menekan dengan cara mencari solusi positif dan mendapatkan

dukungan dari lingkungan dengan cara meminta bantuan atasan maupun bawahannya.

Peneliti menemukan bahwa ada keragaman yang ditampilkan oleh para responden pada saat menunjukkan *Resiliency at work* mereka ketika menjalankan kegiatan kerja di lingkungan PT. “X”, Kabupaten Bandung. Karena adanya variasi inilah, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Studi deskriptif mengenai *resiliency at work* pada karyawan yang menjabat sebagai supervisor di PT. “X”Kabupaten Bandung”.

1.2 Identifikasi Masalah

Dari penelitian ini ingin diketahui mengenai *Resiliency at work* pada karyawan yang menjabat sebagai supervisor di PT. “X”Kabupaten Bandung.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai *Resiliency at work* pada karyawan yang menjabat sebagai supervisor di PT. “X”Kabupaten Bandung.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran mengenai *Resiliency at work* yang ditinjau dari kombinasi antara dimensi *HardiAttitudes* dengan tiga komponennya, yaitu *Commitment*, *Control*, dan

Challenge, dan dimensi *HardiStrategies*, yaitu *HardiCoping* dan *Social Support* pada karyawan yang menjabat sebagai supervisor di PT. "X" Kabupaten Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan informasi bagi bidang psikologi industri dan organisasi mengenai *Resiliency at work* pada karyawan yang menjabat sebagai supervisor di PT. "X" Kabupaten Bandung.
2. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan informasi bagi penelitian lanjutan mengenai *Resiliency at work* pada karyawan yang bekerja di perusahaan.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Kegunaan praktis dari penelitian ini yaitu :

1. Memberikan informasi kepada PT "X" di Kabupaten Bandung mengenai kombinasi dari dimensi *HardiAttitudes* dan *HardiStrategies* sehingga dapat memberikan gambaran kepada PT "X" mengenai hal-hal yang perlu dilakukan untuk meningkatkan *Resiliency at work* yang dimiliki supervisor agar dapat bertahan dalam jabatan barunya.

1.5. Kerangka Pemikiran

Pada bulan Januari 2013, pihak manajemen dari PT "X" Kabupaten Bandung telah mengeluarkan kebijakan baru yaitu dengan melakukan perampingan struktur organisasi. Dengan adanya perampingan struktur organisasi ini maka dibentuklah satu jabatan baru yaitu Supervisor, dimana para karyawan menerima tugas dan tanggung jawab yang baru. Dengan jabatan baru mereka sebagai supervisor maka tanggung jawab mereka menjadi lebih berat dan rentang kendali mereka terhadap bawahan menjadi lebih luas. Menurut Maddi & Khoshaba (2005), perubahan struktur dalam perusahaan dapat menyebabkan para pekerja mengalami perubahan dalam situasi, jabatan dan tanggung jawab dalam pekerjaan mereka. Perubahan yang terjadi dan bertambahnya tanggung jawab pada saat bekerja pada situasi dan jabatan yang baru tersebut dapat menyebabkan mereka merasa mengalami tekanan dan rentan terhadap stress.

Ketika supervisor tersebut dihadapkan pada situasi yang mengancam atau menekan maka dirinya akan memunculkan reaksi maupun penilaian bahwa situasi yang terjadi adalah stress atau tekanan dalam diri individu. Setelah mempersepsikan bahwa perubahan tersebut adalah hal yang mengancam maka hal tersebut akan memunculkan reaksi terhadap situasi yang sedang dihadapi dalam bentuk *Resiliency at work*. Keberadaan *Resiliency at work* akan membantu para supervisor untuk dapat bertahan dalam menghadapi berbagai situasi negatif yang terjadi dalam lingkungan kerjanya sekaligus membantu mereka untuk dapat bertindak lebih efektif dalam menyelesaikan masalah tersebut. Kunci utama dari *Resiliency at work* adalah *hardiness* yang merupakan keseluruhan dari *attitudes*

dan strategi yang dimiliki individu untuk dapat bertahan dalam menghadapi berbagai situasi dan tekanan dalam kegiatan kerja. Maddi & Khoshaba (2005) mengungkapkan adanya dua dimensi *Resiliency at work* yang dimiliki oleh individu ketika berhadapan dengan situasi menekan dalam lingkungan kerja, yaitu *HardiAttitudes* dan *HardiStrategies*.

HardiAttitudes merupakan *attitudes* yang dimiliki individu, yang terdiri dari komponen *Commitment*, *Control*, dan *Challenge*. *Commitment* merupakan komponen *HardiAttitudes* yang menggambarkan sejauh mana keterikatan dan keterlibatan supervisor dengan pekerjaannya meskipun saat berada di dalam situasi yang *stressful*. Supervisor akan menganggap kegiatan kerja sebagai aktivitas yang penting dan bermanfaat sehingga mereka akan memberikan perhatian yang lebih dalam bekerja untuk mendapatkan hasil terbaik, berpartisipasi dalam peristiwa dan orang-orang (rekan kerja) disekitarnya, meskipun dalam situasi sulit sekalipun dan menghindari keadaan tidak produktif sehingga hal tersebut akan mempengaruhi tingkah lakunya.

Control merupakan komponen *HardiAttitudes* yang menggambarkan sejauh mana supervisor berusaha melakukan yang terbaik dalam aktivitas kerja dan tidak hanyut dalam keadaan tidak berdaya, mampu untuk menimbang upaya yang harus dilakukan dalam menghadapi perubahan, serta menganggap perubahan sebagai hal yang dapat diatasi dan akan memberikan hasil yang positif bagi dirinya.

Challenge adalah komponen *HardiAttitudes* dimana para supervisor memandang perubahan atau situasi yang *stressful* sebagai sarana untuk

mengembangkan dirinya. Dengan memiliki *attitude challenge* maka supervisor akan menghadapi tantangan sebagai perubahan yang harus terjadi, menghadapi dan mempelajari serta mengatasi berbagai hal yang memunculkan stress, menghargai tantangan hidup sebagai kesempatan untuk belajar, dan menganggap tantangan sebagai perubahan yang harus terjadi.

Seorang supervisor harus memiliki ketiga komponen *Hardiattitudes* (*commitment, control, dan challenge*) sebelum dirinya mampu untuk mengembangkan *HardiStrategies* di dalam lingkungan kerjanya. Dengan demikian, pada saat supervisor memiliki *HardiAttitudes* yang rendah, maka mereka dianggap memiliki *Resiliency at work* yang rendah, dimana keberadaan *HardiStrategies* (*HardiCoping* dan *Social Support*) yang ada tidak dimunculkan oleh adanya *HardiAttitudes*.

Keberadaan *HardiAttitudes* yang tinggi dalam diri para supervisor, akan memberikan motivasi dan memunculkan adanya *HardiStrategies* dalam diri supervisor. *Hardistrategies* yang dimiliki oleh supervisor dapat mendorong kemampuan dirinya dalam menunjukkan *Resiliency at work* dalam kegiatan kerja. *HardiStrategies* terdiri dari dua dimensi, yaitu *HardiCoping*, yang merupakan kemampuan supervisor untuk dapat mengarahkan sikap dan tindakan untuk menyelesaikan masalah dengan terarah, serta dapat menggunakan perubahan yang terjadi di lingkungan untuk menghasilkan keuntungan bagi diri dalam bekerja. Dimensi lain dari *HardiStrategies* adalah *Social Support*, yang merupakan kemampuan supervisor untuk dapat berusaha berinteraksi dengan orang lain agar

mendapatkan dukungan sosial dengan saling memberi bantuan dan dukungan sehingga akan mengurangi adanya persaingan antara rekan kerja.

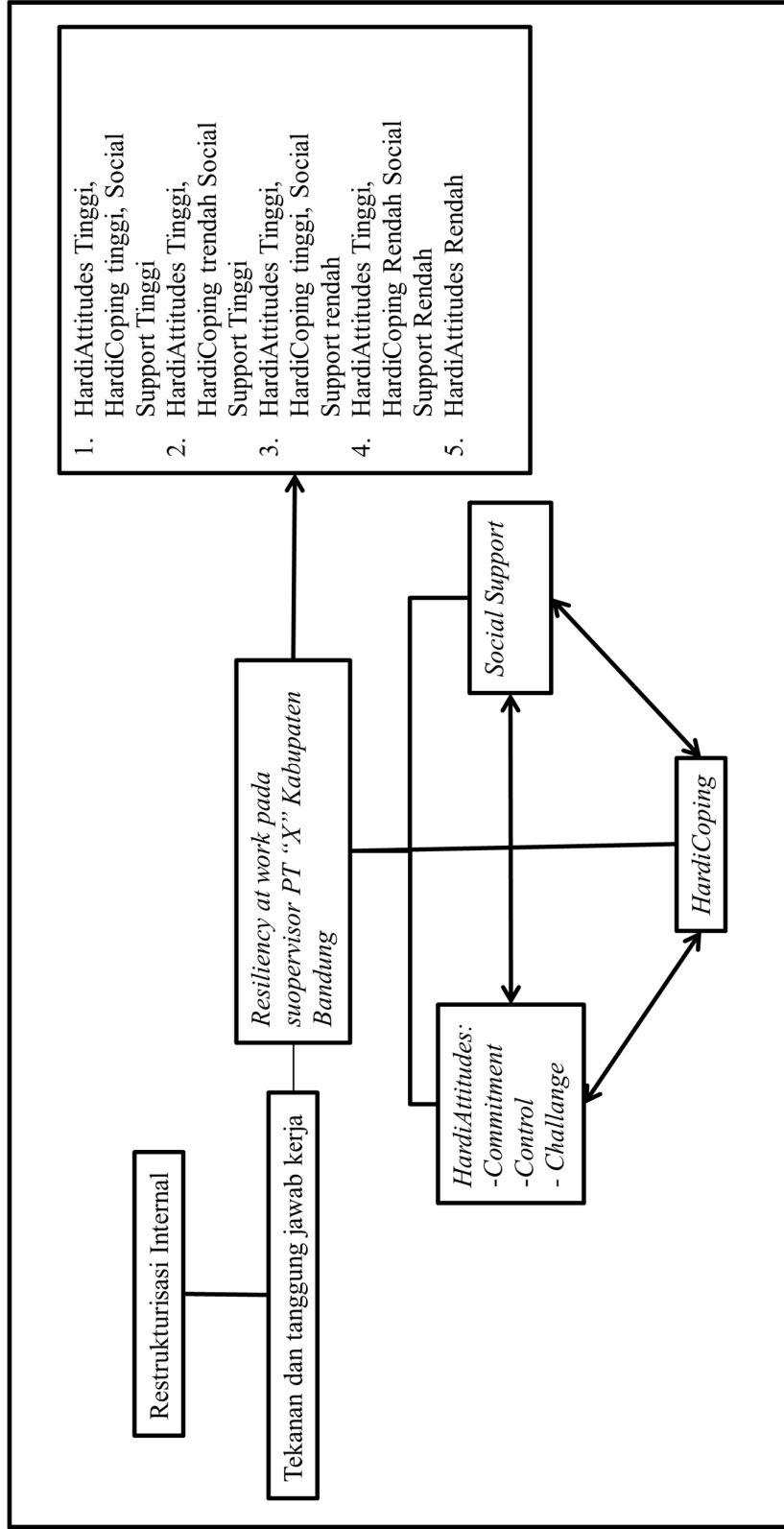
Kedua dimensi *HardiStrategies* ini akan meningkatkan *Resiliency at work* secara keseluruhan pada saat dikombinasikan dengan derajat *HardiAttitudes* yang dimiliki. Pada saat supervisor memiliki kemampuan untuk dapat menyelesaikan masalah dalam lingkungan kerja, maka ia akan mampu menghadapi berbagai tantangan yang terjadi secara langsung dan menyelesaikan masalah yang dihadapi dengan lebih terarah. Hal ini dapat mengembangkan dimensi *HardiAttitudes* (*commitment, control, dan challenge*) yang tinggi dalam diri supervisor. Sebaliknya, pada saat supervisor memiliki *hardistrategies* yang rendah, maka ia akan kurang memiliki kemampuan untuk berhadapan dengan masalah dalam lingkungan kerja dan akan membuat dimensi *HardiAttitudes* yang dimiliki (*commitment, control, challenge*) menjadi lebih rendah. Di sisi lain, supervisor juga harus memiliki penghayatan bahwa ia mampu memiliki lingkungan sosial yang dapat mendukung dan mendorong dirinya dalam menghadapi masalah yang terjadi. Dengan adanya dukungan dari rekan kerja dan atasan, maka ia akan lebih mampu menangani berbagai masalah dengan masukan-masukan yang diterima dari orang lain dan hal ini akan menyebabkan supervisor memiliki *Resiliency at work* yang tinggi. Sebaliknya, pada saat supervisor kurang mampu berusaha untuk memiliki dukungan dari lingkungan kerja, maka mereka akankurang mampu untuk menghadapi berbagai masalah di lingkungan pekerjaannya dan menyebabkan supervisor memiliki dimensi *resiliency at work* yang lebih rendah.

Supervisor yang memiliki *resiliency at work* akan mampu menunjukkan tiga *HardiAttitudes* (*commitment, control, challenge*) yang ketiganya tinggi serta mampu menguasai *HardiStrategies* (*HardiCoping skill* dan *social support skill*) yang tinggi dalam lingkungan pekerjaannya sehingga mereka dapat bertahan dalam situasi yang stressful dan mengubah situasi tersebut menjadi situasi yang menguntungkan bagi diri dan pekerjaannya.

Meskipun demikian, Maddi & Khoshaba (2005) mengatakan bahwa *Hardiattitudes* (*commitment, control, dan challenge*) serta *HardiStrategies* (*HardiCoping* dan *Social Support*) dalam diri seseorang dapat bervariasi. Oleh sebab itulah, kombinasi dari keseluruhan *Hardiattitudes* dan *HardiStrategies* inilah yang pada akhirnya akan menentukan *resiliency at work* dalam diri seseorang.

Berdasarkan kombinasi dari *HardiAttitudes* dan *HardiStrategies* yang dikatakan oleh Maddi dan Khoshaba (2005), maka dibentuklah lima tipe profil *Resiliency at work*. Profil pertama adalah supervisor yang memiliki *HardiAttitudes* yang tinggi, *HardiCoping* yang tinggi, dan didukung oleh *Social Support* yang tinggi juga. Profil kedua adalah supervisor yang memiliki *HardiAttitudes* yang tinggi, *HardiCoping* yang rendah, namun dengan *Social Support* yang tinggi. Profil ketiga adalah *Supervisor* yang memiliki derajat *HardiAttitudes*, dan *HardiCoping* yang tinggi, namun dengan *Social Support* yang rendah. Profil keempat adalah supervisor yang memiliki *Hardiattitudes* yang tinggi, dengan diiringi adanya *HardiCoping* dan *Social Support* yang rendah. Terakhir adalah supervisor yang memiliki *HardiAttitudes*, *HardiCoping* dan

Social Support yang keseluruhannya rendah. Karena memiliki derajat *HardiAttitudes* yang rendah, para supervisor ini dianggap memiliki *Resiliency at work* keseluruhan yang rendah juga.



Bagan 1.1. Kerangka Pemikiran

1.6 Asumsi Penelitian

1. Perubahan struktur organisasi menyebabkan supervisor PT "X" Kabupaten Bandung mengalami situasi yang menekan dan *stressful*.
2. Agar supervisor dapat bertahan menghadapi situasi *stressful* dalam melaksanakan kegiatan kerja di PT. "X" maka mereka membutuhkan dua komponen dimensi *Resiliency at work*, yaitu *HardiAttitudes* dan *HardiStrategies*.
3. Komponen *HardiAttitudes* terdiri dari tiga dimensi, yaitu *Commitment*, *Control*, dan *Challenge*, dimana *HardiAttitudes* yang tinggi hanya didapat saat ketiga dimensi tersebut (*Commitment*, *Control*, *Challenge*) tinggi.
4. Komponen *HardiStrategies* terdiri dari dua dimensi, yaitu *HardiCoping* dan *Social Support* dimana kedua dimensi ini dilihat secara terpisah.
5. *HardiAttitudes*, *HardiCoping*, dan *Social Support* dilihat sebagai sebuah profil untuk menentukan *Resiliency at work* dalam diri supervisor.