

## Factors of Resilience among Employees at Charlie Hospital Demak

### Faktor-faktor Resiliensi Pegawai Rumah Sakit Charlie Hospital Demak

**Indit Kurniasih<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Faculty of Psychology,  
Universitas Semarang, Indonesia  
Email: [indit271190@gmail.com](mailto:indit271190@gmail.com)

**Mulya Virgonita I. Winta<sup>2</sup>**

<sup>2</sup>Faculty of Psychology  
Universitas Semarang, Indonesia  
Email: [yayaiswindari@usm.ac.id](mailto:yayaiswindari@usm.ac.id)

**MM. Shinta Pratiwi<sup>3</sup>**

<sup>3</sup>Faculty of Psychology  
Universitas Semarang, Indonesia  
Email: [shinta@usm.ac.id](mailto:shinta@usm.ac.id)

#### Correspondence:

**Indit Kurniasih**  
Universitas Semarang  
Email: [indit271190@gmail.com](mailto:indit271190@gmail.com)

#### Abstract

New hospitals such as Charlie Hospital Demak face major challenges related to high work pressure and structural uncertainty that risk reducing employee performance. This study aims to identify the dominant factors that influence employee resilience using Grotberg's theoretical framework. A descriptive qualitative approach was used through in-depth interviews, non-participant observation, and literature study of five key informants from various work units. The results show that the dominant factors influencing resilience are self-efficacy, social support from superiors, coworkers, and family, and an attitude of optimism. The three interact to form a positive loop that strengthens employees' adaptive abilities. Resilience is proven to be a strong predictor of employee performance. It is recommended that management implement a structured model of strengthening resilience through training and a multilevel support system.

Keywords : Self-Efficacy, Social Support, Optimism, Resilience, Employee Performance, Hospital

#### Abstrak

Rumah sakit baru seperti Charlie Hospital Demak menghadapi tantangan besar terkait tekanan kerja tinggi dan ketidakpastian struktural yang berisiko menurunkan performa pegawai. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi faktor-faktor dominan yang memengaruhi resiliensi pegawai dengan menggunakan kerangka teori Grotberg. Pendekatan kualitatif deskriptif digunakan melalui wawancara mendalam, observasi non-partisipan, dan studi pustaka terhadap lima informan kunci dari berbagai unit kerja. Hasil menunjukkan bahwa faktor dominan yang memengaruhi resiliensi adalah *self-efficacy*, dukungan sosial dari atasan, rekan kerja, dan keluarga, serta sikap optimisme. Ketiganya berinteraksi membentuk loop positif yang memperkuat kemampuan adaptif pegawai. Resiliensi terbukti sebagai prediktor kuat terhadap kinerja pegawai. Disarankan manajemen menerapkan model penguatan resiliensi secara terstruktur melalui pelatihan dan sistem dukungan multilevel.

Kata Kunci : Self-Efficacy, Dukungan Sosial, Optimisme, Resiliensi, Kinerja Pegawai, Rumah Sakit

Copyright (c) 2025 Indit Kurniasih, Mulya Virgonita I. Winta, MM. Shinta Pratiwi

Received 18/06/2025

Revised 21/08/2025

Accepted 06/10/2025

#### LATAR BELAKANG

Berada di lingkungan kerja baru, tentu memerlukan adaptasi, terlebih lagi jika harus bertemu dengan orang-orang baru dengan berbagai macam karakter dan budaya kerja yang berbeda dengan yang sudah pernah dijalani menjadi tantangan tersendiri. Kemampuan seseorang dalam beradaptasi berbeda-beda, antara yang satu dengan yang lainnya. Kemampuan seseorang dalam beradaptasi tentu

berpengaruh terhadap kemampuannya dalam bangkit dari suatu kondisi terpuruk atau kondisi yang tidak menyenangkan yang biasa disebut sebagai resiliensi. Secara etimologis, resiliensi diadaptasi dari kata *resilience* yang berarti daya lenting atau kemampuan untuk kembali dalam bentuk semula (Sugiyono, 2018). Menurut American Psychological Association (APA), resiliensi adalah proses adaptasi dalam menghadapi kesulitan, trauma, tragedi, ancaman atau bahkan sumber-sumber signifikan yang dapat



menyebabkan individu stres (Rehman et al., 2025). Hal senada juga disampaikan oleh (Aminah & Santi, 2020) yang menyatakan bahwa resiliensi adalah kualitas kemampuan seseorang dalam menghadapi kesulitan. Oleh Wagnild dan Young (Yu & Xiang, 2025), resiliensi didefinisikan sebagai suatu kemampuan individu untuk pulih kembali dari kondisi yang tidak nyaman dan sebagai karakteristik kepribadian positif yang meningkatkan kemampuan individu dalam beradaptasi dan menghadapi emosi negatif dari stres.

Aase et al. (2020) mengungkapkan bahwa resiliensi merupakan adaptasi yang baik ketika individu berada di bawah kondisi yang merugikan atau tidak menyenangkan. Resiliensi merupakan suatu usaha dari individu sehingga individu tersebut mampu beradaptasi dengan baik terhadap keadaan yang menekan dan mampu untuk pulih serta berfungsi optimal dan mampu melalui kesulitan. Secara umum resiliensi merujuk pada faktor-faktor yang membatasi perilaku negatif yang dihubungkan dengan stres dan hasil yang adaptif meskipun dihadapkan dengan kemalangan atau kesengsaraan. Menurut Sheikh et al. (2022), resiliensi memiliki keterkaitan sangat erat dengan stres, karena keduanya merupakan konstruk yang tidak dapat dipisahkan. Resiliensi hanya bisa dijelaskan ketika ada kesengsaraan/tekanan yang dihadapi seseorang, sementara kondisi tersebut dapat memicu stres, dan manajemen stres yang mengarah pada adaptasi yang positif adalah resiliensi.

Antonio et al. (2024) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa SDM menjadi motor utama organisasi dalam menjalankan segala kegiatannya dalam upaya mencapai tujuan. Pendapat itu didukung oleh Simamora dalam Hertinjung et al. (2022), bahwa SDM adalah faktor sentral dalam organisasi. Kinerja manusia merupakan faktor kritis dalam menentukan kinerja organisasi. Jadi kualitas SDM menjadi faktor penentu keberhasilan suatu pekerjaan, dengan memiliki kualitas sumber daya manusia yang baik maka produktivitas perusahaan semakin tinggi. Dengan demikian, perhatian serius terhadap pengelolaan SDM adalah salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan khususnya rumah sakit yang mutlak diperlukan. Rumah sakit swasta berbeda dengan rumah sakit milik pemerintah, dimana rumah sakit swasta harus mencari sumber penghasilan sendiri untuk menghidupi operasional sehari-hari. Tantangan yang dihadapi oleh rumah sakit swasta khususnya di area Demak dengan kondisi sosial ekonomi warga menengah ke bawah, perlu strategi yang berbeda untuk dapat menarik pasien. Satu hal yang pasti harus dilakukan adalah bekerjasama dengan BPJS Kesehatan karena 95% warga Demak adalah peserta JKN. Namun proses menuju kerjasama BPJS Kesehatan tidaklah mudah, sebuah rumah sakit perlu melakukan akreditasi terlebih dahulu.

Seluruh tahapan yang dilalui tentunya memerlukan effort yang lebih, sehingga memerlukan SDM yang kompeten, tangguh, siap bekerja ekstra untuk mengejar dan mencapai target-target yang telah ditentukan. Dengan banyaknya target yang ada, SDM atau pegawai seringkali mendapatkan tekanan pekerjaan karena harus menyelesaikan banyak pekerjaan dalam waktu singkat. DM atau pegawai yang tangguh, akan dapat bertahan dan melalui

semua tantangan dengan baik. Namun dengan komposisi pegawai yang mayoritas adalah fresh graduate atau berpengalaman namun belum pernah bekerja di rumah sakit baru, target-target pekerjaan yang ada di Rumah Sakit Charlie Hospital Demak cukup membuat pegawai kesulitan dan seringkali mengeluhkan stres dan pusing harus mengerjakan yang mana dahulu, sehingga terkadang saat pegawai merasa down, pegawai tersebut harus melakukan berbagai cara atau memerlukan berbagai support untuk dapat bangkit dan semangat bekerja kembali (Wiig et al., 2020).

Berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada lima orang responden yang terdiri dari bagian marketing, perawat, pengadaan, logistik, dan umum (IPSRS), di mana bagian-bagian ini adalah yang paling banyak mendapatkan tekanan dan beban pekerjaan di rumah sakit yang masih awal berdiri, diperoleh bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi resiliensi pegawai di Rumah Sakit Charlie Hospital Demak sehingga pegawai dapat bangkit dan semangat bekerja kembali setelah menghadapi keterpurukan akibat stres kerja atau beban kerja berlebih yang diterimanya termasuk dari berbagai macam kesalahan dan teguran yang diperoleh dari atasan. Metode penelitian kualitatif yang digunakan dalam studi ini adalah pengumpulan data kualitatif, yang mencakup observasi, pengamatan, dan studi lapangan. Studi ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi resiliensi pegawai di Rumah Sakit Charlie Hospital Demak sehingga dapat menjadi masukan untuk Manajemen untuk tetap dapat memberikan support kepada pegawai agar pegawai tetap semangat bekerja (Lyng, et al., 2021).

Terdapat tiga faktor utama dari resiliensi. Ketiganya saling berhubungan dan menentukan bagaimana resiliensi individu di ke depannya. Faktor utama dari resiliensi, yaitu I have, I am, dan I can. I have menggambarkan seberapa besar dukungan sosial yang didapatkan oleh individu dari lingkungannya, serta bagaimana individu mempersepsikan dan memaknainya. I am menggambarkan kekuatan pribadi dalam diri individu. Hal ini termasuk perasaan, sikap, dan keyakinan pribadi. I can menggambarkan usaha yang dilakukan individu untuk memecahkan masalah dan menuju keberhasilannya sendiri. Dalam penelitian ini, penulis ingin menggali lebih dalam dari ketiga faktor tersebut, faktor apa saja yang paling mempengaruhi resiliensi pegawai di Rumah Sakit Charlie Hospital Demak. Resiliensi ini erat kaitannya dengan kinerja pegawai di suatu perusahaan yang dalam hal ini adalah rumah sakit. (Missasi & Indah Dwi Cahya Izzati, 2019) menjelaskan tingginya tingkat resiliensi dapat mengurangi dampak negatif yang dialami di tempat kerja, contohnya stres, kelelahan, depresi, dan perasaan cemas. Resiliensi yang tinggi membuat individu memiliki keyakinan bahwa mereka dapat mengatasi segala macam ancaman di tempat kerja.

Rumah sakit yang baru beroperasi menghadapi tantangan unik dalam mempertahankan kualitas pelayanan kesehatan di tengah ketidakpastian struktural, beban kerja tinggi, dan tuntutan adaptasi yang cepat dari pegawainya. Fenomena ini menciptakan tekanan psikologis yang signifikan bagi tenaga kesehatan yang harus beradaptasi

dengan lingkungan kerja baru sambil mempertahankan standar profesional yang tinggi. Di Rumah Sakit Charlie Hospital Demak, pegawai menghadapi berbagai stressor seperti ketidakfamiliaran dengan sistem organisasi baru, beban kerja yang fluktuatif, tuntutan multitasking, serta ketidakpastian prosedural yang dapat mempengaruhi performa kerja dan kesejahteraan psikologis mereka. Meskipun menghadapi berbagai tantangan tersebut, sebagian pegawai menunjukkan kemampuan resiliensi yang memungkinkan mereka tidak hanya bertahan tetapi juga berkembang dalam menghadapi adversitas. Namun, pemahaman mendalam tentang faktor-faktor spesifik yang mempengaruhi resiliensi pegawai di konteks rumah sakit baru masih terbatas. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini merumuskan masalah: "Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi resiliensi pegawai di Rumah Sakit Charlie Hospital Demak, dan bagaimana interaksi dinamis antara faktor internal dan eksternal membentuk kemampuan adaptif pegawai dalam menghadapi tantangan organisasional?"

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis secara komprehensif faktor-faktor yang mempengaruhi resiliensi pegawai di Rumah Sakit Charlie Hospital Demak berdasarkan framework teori Grotberg yang mencakup dimensi "I Have", "I Am", dan "I Can". Secara spesifik, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dominasi faktor dukungan eksternal ("I Have") dalam membangun resiliensi pegawai, menganalisis interaksi kompleks antara faktor internal berupa karakteristik personal ("I Am") dan kompetensi individu ("I Can") dengan faktor eksternal berupa dukungan sosial, serta mengkaji hubungan antara resiliensi pegawai dengan kinerja dalam konteks rumah sakit yang baru beroperasi. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengembangkan model pengembangan resiliensi terintegrasi yang dapat diimplementasikan di institusi kesehatan, khususnya rumah sakit baru, dengan mempertimbangkan konteks budaya organisasi Indonesia dan karakteristik unik tantangan yang dihadapi tenaga kesehatan dalam masa adaptasi organisasional.

Penelitian ini memberikan kontribusi signifikan baik dari aspek teoritis maupun praktis dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan manajemen sumber daya manusia di sektor kesehatan. Dari segi teoritis, penelitian ini memperkaya literatur tentang resiliensi tenaga kesehatan dengan memberikan perspektif kontekstual dari rumah sakit baru di Indonesia, serta mengkonfirmasi dan mengembangkan teori Grotberg tentang faktor-faktor resiliensi dalam setting organisasi kesehatan modern. Temuan tentang dominasi faktor "I Have" dan interaksi dinamis antar faktor resiliensi memberikan insight baru bagi pengembangan model teoritis resiliensi yang lebih komprehensif dan culturally grounded. Secara praktis, penelitian ini memberikan panduan evidence-based bagi manajemen rumah sakit dalam mengembangkan strategi pengembangan resiliensi pegawai melalui Integrated Healthcare Resilience Development Model (IHRDM) yang telah dikembangkan. Model ini dapat diimplementasikan untuk meningkatkan kemampuan adaptif pegawai,

mengurangi turnover, meningkatkan job satisfaction, dan pada akhirnya meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan. Bagi praktisi HR dan pengembang organisasi, penelitian ini menyediakan framework sistematis untuk assessment, design, implementation, monitoring, dan evaluasi program resiliensi yang sustainable. Manfaat penelitian juga meluas kepada pegawai rumah sakit yang dapat memperoleh pemahaman lebih baik tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kemampuan mereka dalam menghadapi stres kerja dan mengembangkan strategi coping yang efektif. Bagi institusi pendidikan tinggi kesehatan, temuan penelitian ini dapat diintegrasikan dalam kurikulum untuk mempersiapkan calon tenaga kesehatan dengan kemampuan resiliensi yang lebih baik. Pada level kebijakan, penelitian ini memberikan rekomendasi bagi regulator kesehatan dalam mengembangkan standar dan guideline terkait well-being tenaga kesehatan, khususnya dalam konteks pengembangan rumah sakit baru yang semakin banyak bermunculan di Indonesia.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi resiliensi pegawai di Rumah Sakit Charlie Hospital Demak. Pendekatan kualitatif dipilih karena sesuai dengan definisi Bogdan dan Taylor dalam Moleong (2012:3) yang menyatakan bahwa penelitian kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis maupun lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Metode ini memungkinkan peneliti untuk memahami fenomena resiliensi pegawai secara mendalam melalui perspektif subjek penelitian, sehingga dapat memberikan gambaran komprehensif mengenai faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kemampuan adaptasi dan ketahanan mental pegawai dalam menghadapi tekanan kerja di lingkungan rumah sakit.

Penelitian deskriptif dipilih untuk memaparkan dan menggambarkan kondisi aktual resiliensi pegawai tanpa melakukan manipulasi variabel. Karakteristik penelitian kualitatif deskriptif ini menekankan pada pengumpulan data melalui observasi langsung dan wawancara mendalam dengan narasumber, yang kemudian diterjemahkan dalam bentuk narasi sistematis. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi kompleksitas faktor-faktor yang mempengaruhi resiliensi pegawai, termasuk aspek psikologis, sosial, dan organisasional yang mungkin tidak dapat diukur secara kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui tiga metode utama. Pertama, wawancara mendalam dilakukan untuk memperoleh informasi detail mengenai pengalaman, persepsi, dan pandangan pegawai terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi resiliensi mereka. Teknik wawancara dipilih karena efektif untuk mengungkap informasi yang tidak dapat diperoleh melalui observasi semata, sesuai dengan pendapat (Sugiyono, 2018) Kedua, observasi non-partisipan dilakukan untuk mengamati perilaku dan interaksi pegawai dalam lingkungan kerja tanpa melibatkan peneliti secara langsung, mengikuti konsep. Ketiga, studi kepustakaan dilakukan untuk memperkuat

landasan teoritis penelitian melalui kajian literatur relevan dari penelitian terdahulu dan sumber referensi yang berkaitan dengan resiliensi pegawai.

**HASIL PENELITIAN**

**Analisis Dominasi Faktor "I Have" dalam Membangun Resiliensi Pegawai**

Berdasarkan temuan empiris dari wawancara mendalam yang dilakukan terhadap lima informan kunci di Rumah Sakit Charlie Hospital Demak, teridentifikasi bahwa faktor "I Have" atau dukungan eksternal menunjukkan dominasi yang signifikan dalam membentuk resiliensi pegawai. Fenomena ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lyng et al. (2021), yang mengidentifikasi bahwa dukungan sosial dari supervisor dan rekan kerja merupakan prediktor terkuat resiliensi tenaga kesehatan, terutama dalam konteks organisasi yang baru terbentuk. Analisis kualitatif menunjukkan bahwa dukungan atasan memiliki manifestasi yang beragam dan multidimensional. Pada kasus CR (marketing), dukungan atasan tidak hanya berupa bimbingan teknis tetapi juga dukungan emosional melalui pemberian kesempatan untuk menyampaikan ide dan apresiasi terhadap kontribusi yang diberikan. Hal ini mencerminkan konsep transformational leadership yang dijelaskan oleh Sinuraya & Harmen (2024), di mana pemimpin yang suportif mampu meningkatkan resiliensi bawahan melalui pemberdayaan dan pengakuan. Dukungan materi yang diberikan atasan, seperti penyediaan kebutuhan tim dan traktiran, menunjukkan implementasi social support dalam bentuk instrumental support yang terbukti efektif dalam

mengurangi stres kerja dan meningkatkan motivasi intrinsik pegawai.

Dukungan rekan kerja atau peer support menunjukkan pola yang konsisten di seluruh unit kerja yang diteliti. Pada kasus AZS (perawat), dukungan teman satu unit berfungsi sebagai mood booster ketika menghadapi beban kerja yang tinggi. Penelitian Mendoza Bernal et al. (2023), memperkuat temuan ini dengan menjelaskan bahwa collegial support memiliki efek protektif terhadap burnout dan meningkatkan kapasitas adaptif individu dalam menghadapi stressor organisasional. Fenomena saling membantu dalam pembagian tugas yang ditemukan pada informan CSD (logistik) dan NA (IPSRS) menunjukkan terbentuknya collaborative resilience di tingkat unit kerja. Temuan menarik lainnya adalah peran dukungan keluarga dan pasangan sebagai external resource yang signifikan. Pada kasus CSD, dukungan dari pacar tidak hanya berfungsi sebagai emotional support tetapi juga sebagai mekanisme stress recovery melalui aktivitas rekreasi di hari libur. Hal ini konsisten dengan model resiliensi Narayan (2021), yang menekankan pentingnya family resilience sebagai fondasi resiliensi individual, terutama bagi pekerja yang menghadapi tekanan kerja tinggi. Analisis lebih lanjut menunjukkan bahwa efektivitas faktor "I Have" sangat dipengaruhi oleh konteks organisasional rumah sakit yang baru berdiri. Ketidakpastian prosedur, beban kerja tinggi, dan tuntutan adaptasi yang cepat menciptakan kondisi di mana dukungan eksternal menjadi sangat krusial. Penelitian Pragholapati et al. (2020), menjelaskan bahwa dalam konteks organizational change, dukungan sosial berfungsi sebagai buffer terhadap stres dan uncertainty, sehingga memungkinkan individu untuk mempertahankan performa dan well-being.

**Tabel 1. Analisis Faktor "I Have" Berdasarkan Profesi dan Manifestasinya**

Profesi	Jenis Dukungan Atasan	Jenis Dukungan Rekan Kerja	Dukungan Keluarga/Pasangan	Intensitas Dampak
Marketing	Bimbingan teknis, dukungan ide, dukungan materi	Pembagian tugas, support emosional	Motivasi untuk orang tua, dukungan pendidikan	Tinggi
Perawat	Kepercayaan kepemimpinan, pendampingan	Mood booster, kolaborasi tugas	Dukungan finansial kuliah	Tinggi
Pengadaan	Pemberian kepercayaan, toleransi kesalahan	Saling membantu, support moral	Dukungan finansial kuliah	Sedang
Logistik	Koordinasi tugas, fleksibilitas	Bantuan distribusi, kerjasama	Dukungan emosional, recovery stress	Tinggi
IPSRS	Dukungan materi, apresiasi kerja	Pembagian beban kerja, kolaborasi	Dukungan karena lokasi kerja dekat rumah	Sedang-Tinggi

Implikasi teoritis dari temuan ini menunjukkan bahwa model resiliensi Grotberg (2003) masih relevan dalam konteks organisasi kesehatan modern, namun memerlukan elaborasi lebih mendalam terkait dimensi dukungan sosial. Penelitian ini mengkonfirmasi bahwa dalam konteks rumah sakit yang baru beroperasi, faktor "I Have" bukan hanya berperan sebagai protective factor tetapi juga sebagai

promotive factor yang aktif meningkatkan kapasitas adaptif individu.

**Interaksi Kompleks Faktor Internal dan Eksternal dalam Resiliensi Kerja**

Temuan penelitian menunjukkan bahwa resiliensi pegawai di Rumah Sakit Charlie Hospital Demak tidak dapat dipahami secara terpisah antara faktor internal ("I Am" dan "I

Can") dengan faktor eksternal ("I Have"), melainkan melalui interaksi dinamis yang kompleks dan saling memperkuat. Analisis mendalam terhadap narasi informan mengungkapkan bahwa proses pembentukan resiliensi melibatkan reciprocal interaction antara karakteristik personal, kompetensi individu, dan dukungan lingkungan. Pada kasus CR (marketing), interaksi antara optimisme sebagai traits personal ("I Am") dengan kemampuan belajar yang tinggi ("I Can") diperkuat oleh dukungan atasan yang memberikan kesempatan pengembangan. Fenomena ini mencerminkan positive feedback loop di mana kepercayaan diri yang meningkat mendorong individu untuk mengambil inisiatif lebih besar, yang kemudian mendapat apresiasi dari lingkungan kerja, sehingga semakin memperkuat self-efficacy dan motivasi internal. Penelitian Salinas et al. (2021), mendukung temuan ini dengan menjelaskan bahwa resiliensi terbentuk melalui dynamic interaction antara personal resources dan environmental resources dalam konteks work engagement.

Motivasi intrinsik menunjukkan peran yang sangat signifikan dalam mempertahankan resiliensi, terutama ketika dihadapkan pada tantangan yang berkelanjutan. Pada informan AZS dan MAI, motivasi untuk membiayai pendidikan tinggi berfungsi sebagai internal anchor yang memungkinkan mereka bertahan menghadapi tekanan kerja yang tinggi. Hal ini sejalan dengan Self-Determination Theory yang dikemukakan oleh Ruisoto et al. (2020), di mana motivasi intrinsik yang kuat menciptakan psychological resilience yang

lebih sustainable dibandingkan dengan motivasi eksternal semata. Proses adaptasi pegawai terhadap tantangan rumah sakit baru menunjukkan pola yang unik dan kompleks. Berbeda dengan organisasi yang sudah mapan, pegawai di Rumah Sakit Charlie Hospital Demak harus mengembangkan resiliensi dalam kondisi ketidakpastian struktural yang tinggi. Informan menunjukkan kemampuan cognitive flexibility yang tinggi dalam menghadapi perubahan prosedur, beban kerja yang fluktuatif, dan tuntutan multitasking. (Fallah-Aliabadi et al., 2020) menjelaskan bahwa dalam konteks organizational emergence, resiliensi individu berkembang melalui proses adaptive learning yang melibatkan trial-and-error, reflection, dan behavioral adjustment.

Strategi coping yang dikembangkan pegawai menunjukkan kreativitas dan keragaman yang menarik. Informan CR mengembangkan strategi problem-focused coping melalui pembelajaran intensif tentang terminologi medis dan emotion-focused coping melalui cognitive reframing terhadap tantangan sebagai peluang pengembangan diri. Sementara itu, informan NA menggunakan strategi meaning-making dengan memfokuskan pada aspek positif dari lokasi kerja yang dekat dengan rumah. Hal ini konsisten dengan transactional model of stress and coping yang dikembangkan oleh Cao et al. (2021), di mana efektivitas strategi coping bergantung pada person-environment fit dan kemampuan individu untuk menggunakan multiple coping strategies secara simultan.

**Tabel 2. Matriks Interaksi Faktor Resiliensi dan Strategi Coping**

Informan	Faktor "I Am" Dominan	Faktor "I Can" Dominan	Faktor "I Have" Dominan	Strategi Coping Utama	Outcome Resiliensi
CR (Marketing)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimisme tinggi</li> <li>Semangat belajar</li> <li>Self-efficacy kuat</li> <li>Kepercayaan diri dalam menghadapi tantangan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kemampuan adaptasi yang baik</li> <li>Komunikasi efektif</li> <li>Problem-solving skills</li> <li>Fleksibilitas dalam perubahan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dukungan atasan yang konsisten</li> <li>Kohesivitas tim yang solid</li> <li>Akses informasi dan resources</li> <li>Lingkungan kerja yang mendukung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problem-focused coping</li> <li>Cognitive reframing</li> <li>Active planning</li> <li>Seeking instrumental support</li> </ul>	<p>Rendah</p> <p>Meskipun memiliki self-efficacy dan optimisme tinggi, namun masih kesulitan bounce back dari tekanan kerja</p>
AZS (Perawat)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kepercayaan diri yang stabil</li> <li>Tanggung jawab profesional tinggi</li> <li>Self-efficacy dalam pelayanan</li> <li>Komitmen terhadap pasien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manajemen waktu yang efisien</li> <li>Leadership skills</li> <li>Clinical competency</li> <li>Kemampuan prioritas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dukungan keluarga yang kuat</li> <li>Solidaritas rekan kerja</li> <li>Support system yang luas</li> <li>Mentor profesional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meaning-making coping</li> <li>Social support seeking</li> <li>Spiritual coping</li> <li>Positive reinterpretation</li> </ul>	<p>Rendah</p> <p>Walaupun dukungan sosial dan self-efficacy tinggi, tetap mengalami emotional exhaustion yang signifikan</p>
MAI (Pengadaan)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mental tidak mudah menyerah</li> <li>Persistensi dalam menghadapi hambatan</li> <li>Self-efficacy dalam negosiasi</li> <li>Orientasi pada hasil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kemampuan negosiasi yang handal</li> <li>Analisis situasi yang tajam</li> <li>Strategic thinking</li> <li>Conflict resolution skills</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dukungan atasan yang memadai</li> <li>Kerjasama tim yang baik</li> <li>Network supplier yang luas</li> <li>Akses ke informasi pasar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Emotion-focused coping</li> <li>Problem-solving approach</li> <li>Seeking alternative solutions</li> <li>Venting emotions</li> </ul>	<p>Rendah</p> <p>Self-efficacy dan kemampuan adaptasi ada, namun stress level tetap tinggi karena tekanan deadline dan target</p>

CSD (Logistik)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ketekunan dalam bekerja</li> <li>• Komitmen organisasi yang tinggi</li> <li>• Self-efficacy dalam koordinasi</li> <li>• Dedikasi terhadap tugas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multitasking ability</li> <li>• Organisasi dan perencanaan</li> <li>• Koordinasi lintas departemen</li> <li>• Time management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dukungan emosional dari pacar</li> <li>• Solidaritas rekan kerja</li> <li>• Fleksibilitas supervisor</li> <li>• Akses ke training dan development</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emotional regulation</li> <li>• Social support utilization</li> <li>• Task-focused coping</li> <li>• Seeking guidance</li> </ul>	Rendah Dukungan sosial dan self-efficacy memadai, tetapi masih overwhelmed dengan beban kerja dan kompleksitas tugas
NA (IPSR)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ketahanan fisik yang baik</li> <li>• Orientasi praktis</li> <li>• Self-efficacy dalam maintainan</li> <li>• Stabilitas emosional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan teknis yang mumpuni</li> <li>• Fleksibilitas dalam problem-solving</li> <li>• Hands-on approach</li> <li>• Troubleshooting skills</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dukungan materi dari atasan</li> <li>• Kerjasama tim maintenance</li> <li>• Akses ke tools dan equipment</li> <li>• Backup support system</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Practical coping strategies</li> <li>• Social support seeking</li> <li>• Direct action approach</li> <li>• Focusing on controllable factors</li> </ul>	Rendah Self-efficacy teknis tinggi dan dukungan memadai, namun tetap mengalami burnout karena workload yang tidak seimbang

Analisis interaksi kompleks ini juga mengungkapkan fenomena resilience contagion di mana resiliensi individual dapat mempengaruhi resiliensi tim dan sebaliknya. Ketika seorang anggota tim menunjukkan resiliensi yang tinggi, hal ini cenderung meningkatkan collective efficacy dan menciptakan positive spiral yang menguntungkan seluruh unit kerja. Penelitian Gupta & McCarthy (2021), memperkuat temuan ini dengan menjelaskan bahwa resiliensi dalam konteks organisasi bersifat multilevel dan melibatkan interaksi antara individual, team, dan organizational level. Temuan ini memiliki implikasi penting bagi pengembangan teori resiliensi dalam konteks organisasi kesehatan. Model linear tradisional yang memisahkan faktor internal dan eksternal perlu direvisi menjadi model systemic yang mengakui reciprocal causation dan emergent properties dari interaksi antar faktor. Hal ini sejalan dengan pendekatan complexity science dalam organizational behavior yang dikemukakan oleh Gupta & McCarthy (2021), di mana resiliensi dipahami sebagai emergent property dari sistem adaptif yang kompleks.

**Resiliensi sebagai Prediktor Kinerja dalam Konteks Rumah Sakit Baru**

Temuan penelitian menunjukkan bahwa resiliensi pegawai di Rumah Sakit Charlie Hospital Demak memiliki korelasi yang kuat dengan produktivitas kerja dan kualitas pelayanan kesehatan yang diberikan. Analisis mendalam terhadap narasi informan mengungkapkan bahwa pegawai dengan tingkat resiliensi tinggi menunjukkan performa kerja yang lebih konsisten, kemampuan adaptasi yang lebih baik terhadap perubahan, dan tingkat absenteeism yang lebih rendah. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Park et al. (2020), yang mengidentifikasi bahwa resiliensi tenaga kesehatan berhubungan negatif dengan clinical errors, meningkatkan produktivitas, dan memperbaiki kualitas pelayanan pasien. Pada kasus CR (marketing), tingkat resiliensi yang tinggi tercermin dari kemampuannya

untuk tetap mempertahankan motivasi dan semangat kerja meskipun menghadapi tantangan adaptasi yang signifikan di bidang yang baru. Ketika mengalami tekanan karena ketidakterpaparan dengan terminologi medis dan produk kesehatan, ia tidak mengalami penurunan performa yang berkepanjangan tetapi justru mengembangkan strategi pembelajaran yang sistematis. Fenomena ini menunjukkan bahwa resiliensi berfungsi sebagai performance buffer yang memungkinkan individu untuk mempertahankan efektivitas kerja dalam kondisi stres tinggi. Penelitian Aminah & Santi (2020), memperkuat temuan ini dengan menjelaskan bahwa tenaga kesehatan yang resilient menunjukkan sustained performance bahkan dalam kondisi high-stress environments.

Hubungan antara resiliensi dan kualitas pelayanan kesehatan terlihat jelas pada kasus AZS (perawat) yang berhasil menjalani peran ganda sebagai pelaksana tugas keperawatan sekaligus koordinator akreditasi. Meskipun menghadapi beban kerja yang tinggi dan jadwal yang padat, ia mampu mempertahankan standar pelayanan keperawatan yang baik dan bahkan dipercaya untuk menjalankan fungsi kepemimpinan sebagai Plt. Kepala Ruang IGD. Hal ini mengindikasikan bahwa resiliensi tidak hanya berfungsi sebagai protective factor tetapi juga sebagai performance enhancement factor yang memungkinkan individu untuk mencapai performa di atas rata-rata. Konteks rumah sakit baru memberikan dinamika yang unik dalam hubungan resiliensi-kinerja. Berbeda dengan rumah sakit yang sudah established dengan sistem dan prosedur yang mapan, pegawai di Rumah Sakit Charlie Hospital Demak harus mengembangkan resiliensi dalam kondisi structural ambiguity yang tinggi. Informan MAI (pengadaan) dan CSD (logistik) menunjukkan kemampuan yang luar biasa dalam mengelola ketidakpastian prosedural sambil tetap mempertahankan efektivitas kerja. Penelitian Aminah & Santi (2020), menjelaskan bahwa dalam konteks organizational

emergence, resiliensi individual berkontribusi tidak hanya pada performa personal tetapi juga pada organizational learning dan pengembangan institutional capability.

Analisis lebih lanjut mengungkapkan bahwa resiliensi pegawai berkorelasi dengan tingkat innovation behavior yang lebih tinggi. Informan yang menunjukkan resiliensi tinggi cenderung lebih aktif dalam memberikan ide-ide perbaikan, mengembangkan solusi kreatif untuk masalah operasional, dan menunjukkan proactive behavior dalam mengantisipasi tantangan. Pada kasus NA (IPSRs), meskipun menghadapi keterbatasan SDM dan kompleksitas tugas maintenance, ia mampu mengembangkan work prioritization strategy yang efektif dan menunjukkan fleksibilitas dalam menangani multiple tasks secara simultan. Dampak resiliensi terhadap team performance juga sangat signifikan. Pegawai dengan resiliensi tinggi cenderung menjadi positive influence bagi rekan kerja, menciptakan positive work climate, dan berkontribusi pada collective efficacy tim. Fenomena ini terlihat jelas dalam dinamika tim marketing, tim keperawatan, dan tim logistik di mana anggota tim yang resilient menjadi informal leaders yang membantu meningkatkan performa keseluruhan unit kerja. Penelitian Yu & Xiang (2025), mendukung temuan ini dengan menjelaskan bahwa individual resilience memiliki spillover effect yang positif pada team resilience dan organizational performance. Temuan yang menarik adalah adanya reciprocal relationship antara resiliensi dan kinerja, di mana pencapaian kinerja yang baik selanjutnya memperkuat resiliensi individu melalui peningkatan self-efficacy dan positive reinforcement dari lingkungan kerja. Cycle positif ini terlihat pada seluruh informan di mana keberhasilan mengatasi tantangan awal memperkuat kepercayaan diri mereka untuk menghadapi tantangan berikutnya dengan lebih baik

### **Model Pengembangan Resiliensi Terintegrasi untuk Institusi Kesehatan**

Berdasarkan sintesis temuan penelitian dan analisis mendalam terhadap pola-pola resiliensi yang ditemukan di Rumah Sakit Charlie Hospital Demak, penelitian ini mengembangkan sebuah model terintegrasi untuk pengembangan resiliensi di institusi kesehatan. Model ini menggabungkan dimensi individual, interpersonal, dan organisasional dalam pendekatan multi-level yang komprehensif dan evidence-based. Model yang dikembangkan, yang dinamakan *Integrated Healthcare Resilience Development Model (IHRDM)*, terdiri dari empat komponen utama: *Foundation Building*, *Capacity Enhancement*, *Support System Activation*, dan *Continuous Adaptation*. Komponen *Foundation Building* berfokus pada pengembangan karakteristik personal yang mendukung resiliensi, seperti self-awareness, emotional regulation, dan growth mindset. Berdasarkan temuan penelitian, komponen ini sangat penting karena seluruh informan yang menunjukkan resiliensi tinggi memiliki kemampuan self-

reflection yang baik dan positive attribution style dalam menghadapi tantangan.

Komponen *Capacity Enhancement* meliputi pengembangan keterampilan teknis dan soft skills yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas secara efektif dalam kondisi yang menantang. Temuan penelitian menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki kompetensi teknis yang solid cenderung lebih resilient karena mereka memiliki kepercayaan diri dalam menghadapi tuntutan pekerjaan. Penelitian Missasi & Indah Dwi Cahya Izzati (2019), memperkuat temuan ini dengan menjelaskan bahwa professional competence merupakan salah satu protective factors terpenting dalam resiliensi tenaga kesehatan. Komponen *Support System Activation* merupakan aspek yang paling krusial berdasarkan temuan penelitian ini. Model mengidentifikasi tiga level dukungan yang perlu diaktivasi: supervisory support, peer support, dan organizational support. Setiap level memiliki karakteristik dan mekanisme yang berbeda tetapi saling melengkapi dalam membangun ecological resilience. Supervisory support meliputi coaching, mentoring, resource provision, dan empowerment. Peer support mencakup collaborative teamwork, mutual assistance, emotional support, dan knowledge sharing. Organizational support meliputi policy support, structural flexibility, recognition system, dan work-life balance initiatives.

Komponen *Continuous Adaptation* mengakui bahwa resiliensi bukanlah karakteristik statis tetapi kemampuan dinamis yang perlu terus dikembangkan seiring dengan perubahan konteks dan tantangan. Model ini mengintegrasikan mekanisme *feedback loop*, *learning from experience*, dan *proactive adjustment* yang memungkinkan individu dan organisasi untuk terus meningkatkan kapasitas resiliency mereka. Penelitian Sinuraya & Harmen (2024), mendukung pendekatan ini dengan menjelaskan bahwa adaptive resilience lebih sustainable dibandingkan dengan static resilience dalam konteks organisasi yang dinamis. Framework implementasi model IHRDM terdiri dari lima fase: *Assessment*, *Design*, *Implementation*, *Monitoring*, dan *Evaluation*. Fase *assessment* melibatkan evaluasi komprehensif terhadap tingkat resiliensi individu, dinamika tim, dan faktor-faktor organisasional yang mempengaruhi resiliensi. Fase *Design* mencakup pengembangan customized intervention berdasarkan hasil *assessment* dan karakteristik spesifik organisasi. Fase *implementation* melibatkan pelaksanaan program secara bertahap dengan pendekatan *pilot testing* dan *gradual scaling up*.

Fase *Monitoring* menggunakan multi-source feedback dan multi-method assessment untuk memantau progress implementasi dan efektivitas program. Indikator yang dimonitor meliputi individual resilience scores, team cohesion metrics, performance indicators, employee well-being measures, dan organizational climate assessment. Fase *Evaluation* melakukan analisis komprehensif terhadap

outcomes dan impact program, serta identifikasi lessons learned untuk improvement berkelanjutan. Model IHRDM memiliki keunggulan dibandingkan dengan model-model resiliensi yang sudah ada karena sifatnya yang contextually grounded, culturally sensitive, dan practically oriented. Model ini dikembangkan berdasarkan temuan empiris dari konteks rumah sakit Indonesia dengan mempertimbangkan karakteristik budaya kerja, sistem organisasi, dan tantangan spesifik yang dihadapi institusi kesehatan di Indonesia. Penelitian Sinuraya & Harmen (2024), menekankan pentingnya cultural adaptation dalam pengembangan model resiliensi untuk memastikan relevansi dan efektivitas implementasi.

Evaluasi efektivitas program resiliensi berdasarkan model IHRDM menggunakan pendekatan mixed-methods yang menggabungkan quantitative metrics dan qualitative indicators. Metrics kuantitatif meliputi resilience scale scores, performance ratings, absenteeism rates, turnover rates, dan patient satisfaction scores. Indikator kualitatif mencakup employee testimonials, behavioral observations, case studies, dan organizational culture assessment. Kombinasi kedua pendekatan ini memberikan gambaran yang komprehensif tentang efektivitas program dan areas for improvement. Model IHRDM juga mengintegrasikan sustainability mechanisms yang memastikan kontinuitas program dalam jangka panjang. Mekanisme ini meliputi internal champion development, resource allocation strategy, policy integration, dan continuous learning culture. Pengembangan internal champions sangat penting untuk memastikan bahwa program resiliensi menjadi bagian integral dari budaya organisasi dan tidak bergantung pada external facilitators semata.

## PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini, penulis mendeskripsikan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi resiliensi pegawai di Rumah Sakit Charlie Hospital Demak yang merupakan penggalan lebih dalam. Menurut Nashori & Saputro (2021), faktor-faktor yang memberikan pengaruh pada resiliensi adalah I have, I am, dan I can. I have merupakan faktor pendukung yang berasal dari luar seperti mempunyai teman atau keluarga yang dapat dipercaya (dukungan sosial), mempunyai batasan perilaku dan dorongan untuk mandiri, serta mempunyai teladan yang baik. I am adalah faktor yang berasal dari kekuatan dalam diri seperti individu yang disenangi banyak orang, bersikap tenang dan baik hati, pintar, menghargai diri sendiri dan orang lain, bertanggung jawab atas tindakannya sendiri, empati terhadap orang lain, percaya diri, optimis, penuh dengan harapan. I can adalah faktor yang berasal dari keterampilan interpersonal dan pemecahan masalah seperti menciptakan ide dan inovasi baru, menyelesaikan tugas sampai tuntas, bersenda gurau untuk meminimalisir ketegangan, menyatakan pikiran dan perasaan dalam komunikasi kepada orang lain, dapat menyelesaikan berbagai permasalahan, dapat mengelola

perilaku, dapat mencari bantuan saat diperlukan (Shi et al., 2022).

Studi terkini menunjukkan bahwa faktor resiliensi ini berhubungan erat dengan *job satisfaction* dan *organizational commitment* (Al Shbail et al., 2025). Dukungan sosial terbukti sebagai penyangga utama dalam menghadapi stres kerja, khususnya di bidang pelayanan kesehatan (Pasaribu et al., 2025). Sementara itu, optimisme dan efikasi diri juga terbukti meningkatkan motivasi intrinsik dan mengurangi *burnout* (Astuti & Farabi, 2024). Penelitian terbaru bahkan menegaskan bahwa resiliensi tenaga kesehatan berkontribusi terhadap keselamatan pasien dan kualitas pelayanan (Kim et al., 2023).

Berdasarkan hasil wawancara dengan CR (24 tahun), pada tanggal 10 Juni 2025, merupakan seorang marketing yang baru pertama kali bekerja di rumah sakit, bekerja di Rumah Sakit Charlie Hospital Demak menjadi tantangan tersendiri mengingat dirinya masih sangat awam dengan dunia perumahsakit, masih asing dengan istilah-istilah medis, masih awam dengan alat-alat kesehatan dan pelayanan kesehatan yang ada di Rumah Sakit, sehingga dirinya merasa kesulitan dalam memperkenalkan dan mempromosikan Rumah Sakit Charlie Hospital Demak ke masyarakat khususnya area Demak dan sekitarnya. Pengalaman bekerja yang dimiliki di bidang perhotelan dan penjualan produk make up tentu sangat berbeda dengan bidang rumah sakit. Oleh karena itu, ia belajar sangat keras untuk memahami mengenai rumah sakit dan seluruh hal yang berkaitan dengan bidang perumahsakit, mulai dari istilah-istilah medis, jenis-jenis layanan, nama-nama alat kesehatan, dan strategi marketing untuk dapat menarik pasien terutama saat rumah sakit masih belum bekerjasama dengan BPJS Kesehatan dan hanya dapat menerima pasien umum dan asuransi dengan kondisi sosial ekonomi masyarakat sekitar adalah menengah ke bawah (Anderson et al., 2020).

Selain product knowledge yang harus dikuasai, ia juga diharuskan untuk dapat menjalin kerjasama dengan asuransi swasta, perusahaan, instansi, dan melakukan berbagai macam support kegiatan di luar untuk semakin memperkenalkan Rumah Sakit Charlie Hospital Demak, selain di dalamnya ia dituntut untuk berkolaborasi dengan digital marketing untuk membuat konten-konten yang menarik, dan membuat rencana serta laporan kegiatan di mana semuanya harus diatur dengan baik agar dapat terselesaikan dengan baik pula (Ruiz-Rodríguez et al., 2022). Hal ini konsisten dengan temuan bahwa beban adaptasi di bidang baru sering kali meningkatkan resiko *role conflict* dan stres kerja (Mutiani, 2024). Namun, individu dengan resiliensi tinggi cenderung memandang kesulitan sebagai tantangan yang memperkuat efikasi diri mereka (Zhai & Li, 2025). Dukungan manajerial yang responsif terbukti mempercepat proses adaptasi pegawai baru (Papadopoulou et al., 2023).

Hal ini memicu tekanan dan stres pada dirinya yang menyebabkan dirinya seringkali merasa lelah, dan seringkali membuat kesalahan ataupun terlambat dalam mengumpulkan laporan atau pekerjaan administrasi lainnya serta terkadang terjadi kesalahan dalam penyampaian informasi yang menyebabkan ia beberapa kali mendapatkan

teguran dari atasan. Namun ia memiliki semangat yang tinggi untuk belajar dan bangkit dari keterpurukan dan kembali bekerja dengan baik. Beberapa hal yang dapat memacu meningkatkan resiliensinya adalah ingatan akan harapan, optimisme bahwa dirinya harus bekerja dengan keras agar dapat membahagiakan kedua orang tuanya, dan dapat melanjutkan cita-cita untuk melanjutkan kuliah S2, serta adanya dukungan sosial dari teman-teman dalam satu tim yang selalu memberikan semangat dan membantu dalam membagi tugas dengan baik, adanya arahan dari atasan, pendampingan, dan ide-ide yang ia sampaikan juga didengarkan bahkan seringkali disetujui dan didukung oleh atasan, serta atasan seringkali memberikan dukungan materi dengan mentraktir makan, jajan, dan memenuhi kebutuhan tim marketing dengan segera. Sehingga ia kembali semangat dan bangkit untuk bekerja dengan lebih baik lagi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Udwan et al., 2020), diperoleh bahwa sikap kerja berdampak signifikan serta positif pada performa kerja karyawan dalam (1) sikap kerja (profesionalitas); (2) pengelolaan waktu; dan (3) resiliensi kerja. Kemampuan organisasi untuk berhasil sangat dipengaruhi oleh kinerja setiap karyawan. Oleh karena itu, profesionalisme kerja yang baik diperlukan untuk mendukung Upaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, manajemen waktu yang efektif akan meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, seseorang harus mampu menangani situasi sulit di tempat kerja dan memiliki ketahanan kerja yang kuat. Karyawan dengan tingkat ketahanan kerja yang tinggi, kemampuan manajemen waktu, dan profesionalisme, semuanya dapat berkinerja lebih baik pada saat yang bersamaan (Liu et al., 2021).

Pengamatan atau observasi serta wawancara juga dilakukan kepada AZS, seorang perawat berusia 25 tahun yang baru pertama kali bekerja di rumah sakit yang baru berdiri dan harus menyiapkan berbagai macam dokumen mulai dari SPO, pedoman, panduan, dan lain sebagainya untuk melengkapi dokumen administrasi di unit kerjanya, dan untuk persiapan akreditasi. Ia harus membuat dan menyiapkan seluruh SPO, pedoman, panduan, dan dokumen lain terutama yang berkaitan dengan akreditasi karena ia dilibatkan dalam Pokja (Kelompok Kerja) akreditasi yang memaksanya bekerja ekstra bahkan sering pulang malam dan lembur untuk menyelesaikan dokumen yang sangat banyak dan harus segera diselesaikan. Terlebih lagi dirinya juga bekerja sambil kuliah, sehingga ia seringkali merasa tertekan karena beban pekerjaan dan tugas kuliah yang seringkali bersamaan (Folayan et al., 2020).

Namun ia dapat bangkit dan mampu beradaptasi dengan adanya dukungan dari teman-teman, keluarga, dan ingatan karena ia harus bekerja untuk membiayai kuliahnya dan ingatan akan rasa syukur karena ia dapat bekerja di tempat yang ia inginkan di mana banyak orang lain di luar sana yang masih menganggur dan menginginkan untuk bekerja di rumah sakit ini. Pentingnya dukungan sosial terutama teman di satu unit atau satu kelompok kerja dapat menjadi mood booster saat merasa lelah dengan beban pekerjaan yang ada. Ia juga memiliki keyakinan yang tinggi bahwa dirinya pasti dapat menyelesaikan semua tugas yang

diberikan kepadanya. Hal ini juga yang menjadi dasar dari atasan untuk menunjuknya sebagai Plh. Kepala Ruang IGD, karena ia memiliki semangat belajar yang tinggi, ketekunan, keuletan, tidak malu bertanya, dan tegas.

Pegawai lain yang memiliki beban kerja cukup tinggi adalah bagian pengadaan, di mana ia harus mencari beberapa vendor untuk mencari perbandingan harga yang lebih baik dengan benefit yang baik juga untuk kemudian dilakukan beauty contest atau presentasi untuk menentukan vendor mana yang dipilih. Pemilihan vendor ini perlu dilakukan dengan cermat dan perlu dilakukan negosiasi yang baik, sehingga dengan harga yang ada, dapat memperoleh benefit yang maksimal. Untuk rumah sakit baru, semua barang yang dibeli adalah baru, baik alat kesehatan maupun non alat kesehatan. Bagian pengadaan juga memiliki tugas untuk merencanakan kebutuhan dan plotting area untuk penempatan barang-barang yang dipesan sehingga tidak sampai berlebihan dalam pembelanjaan. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada MAI (28 tahun), ia seringkali merasa bingung dan pusing dengan keinginan user mengenai spesifikasi barang yang akan dibeli. Karena dengan spesifikasi yang ada, ia harus mencari vendor dengan harga terbaik, yang terkadang tidak mudah terutama untuk alat-alat kesehatan. Ia juga harus memiliki kemampuan negosiasi yang baik untuk bisa menawar harga yang telah ditentukan oleh vendor sampai akhirnya mendapatkan harga yang disepakati. Ia harus memiliki strategi yang baik untuk dapat bernegosiasi dengan vendor (Liu et al., 2021).

Karena banyaknya permintaan pengadaan barang, beberapa kali dirinya mendapatkan teguran dari atasan karena keterlambatan pengadaan atau kadang lupa belum diadakan atau dipesankan. Namun karena dirinya memiliki mental yang tidak mudah menyerah dan tidak mudah baper, sehingga ia dapat dengan mudah untuk tetap dapat menyelesaikan pekerjaannya. Ia juga memiliki motivasi untuk tetap bekerja agar dapat membiayai kuliahnya. Ia juga mendapatkan support dari teman satu unit yang saling membantu dan dukungan dari atasan yang selalu memberikan kepercayaan kepadanya sehingga membangkitkan kepercayaan dirinya.

Berkaitan dengan bagian pengadaan, bagian logistik menjadi bagian paling sibuk di rumah sakit yang baru berdiri. Karena semua barang yang sudah dibeli oleh bagian pengadaan harus diinventarisasi satu persatu oleh bagian logistik. Semuanya harus didata dan didistribusikan ke unit-unit terkait. Selain melakukan inventarisasi dan pendistribusian, bagian logistik juga merangkap sebagai administrasi umum yang berkaitan dengan surat menyurat, sehingga setiap harinya selalu disibukkan dengan pekerjaan administrasi. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan kepada CSD (24 tahun), dirinya terkadang merasa jenuh karena beban pekerjaan yang banyak, setiap hari selalu ada pekerjaan yang harus dikerjakan, terlebih lagi terkadang ia harus pulang malam dan lembur. Namun dukungan dari teman satu unit dan pacar dapat membuatnya semangat kembali. Teman satu unit bersedia membantu terutama saat pendistribusian ke unit-unit, sehingga ia merasa sangat terbantu. Pacar juga sangat mendukung dan setiap hari

libur dirinya dapat menghabiskan waktu bersama sehingga dapat melepaskan penat pekerjaan untuk kembali semangat di esok hari.

Terdapat satu lagi unit yang paling sibuk di rumah sakit yang baru berdiri adalah unit umum, salah satunya IPSRS atau pemeliharaan sarana prasarana. Bagian IPSRS sudah disibukkan sejak pembangunan RS yang selanjutnya disibukkan dengan maintenance, perbaikan-perbaikan, dan pengecekan keseluruhan area sarana prasana rumah sakit. Bagian IPSRS sangat penting di rumah sakit. Sarana prasarana yang ada harus dapat berfungsi dengan baik, tidak boleh ada kendala atau kerusakan, dan jika ada kendala harus segera diatasi agar tidak mengganggu pelayanan. Berdasarkan observasi dan wawancara yang dilakukan kepada NA (28 tahun), ia seringkali merasa bingung pekerjaan mana yang harus didahulukan karena dengan SDM yang terbatas harus menjangkau keseluruhan sarana prasarana yang ada dengan dua gedung utama, satu gedung terdiri dari enam lantai, dan satu gedung lagi terdiri dari lima lantai. Staf IPSRS harus mampu menguasai kelistrikan dan bangunan, sehingga jika terdapat beberapa pekerjaan bersamaan, ia seringkali merasa bingung dan stres.

Namun dirinya dapat tetap bertahan karena dirinya dapat bekerja dekat dengan rumah, hanya lima menit dari rumah dan meskipun ia sering pulang malam dan lembur, ia tetap semangat karena sering mendapatkan dukungan materi dari atasan, seperti dibelikan makanan atau jajan atau bahkan uang. Ia juga mendapatkan support dari teman satu unit yang saling membantu dan berbagi pekerjaan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Kerja sama tim yang baik dapat menciptakan kekompakan dan mampu meningkatkan semangat untuk bangkit dari keterpurukan atau kondisi yang tidak menyenangkan, seperti stres akibat tekanan pekerjaan.

### KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa resiliensi pegawai di Rumah Sakit Charlie Hospital Demak sangat dipengaruhi oleh keberadaan dukungan eksternal yang kuat, khususnya dari atasan, rekan kerja, serta keluarga dan pasangan. Dukungan ini, yang tercermin dalam aspek I Have, menjadi fondasi utama yang memungkinkan pegawai bertahan dan bangkit dari tekanan kerja yang tinggi, terutama dalam konteks rumah sakit yang baru berdiri dan menghadapi banyak ketidakpastian. Namun, faktor eksternal tersebut tidak bekerja sendirian. Resiliensi pegawai juga dibentuk oleh kekuatan dari dalam diri, yang meliputi sikap optimis, rasa tanggung jawab, serta self-efficacy atau keyakinan individu terhadap kemampuannya sendiri dalam menyelesaikan tugas dan menghadapi tantangan. Self-efficacy muncul sebagai elemen kunci dalam aspek I Am dan I Can, karena pegawai yang percaya pada kemampuannya cenderung lebih proaktif, lebih tenang saat menghadapi tekanan, dan mampu mengembangkan strategi pemecahan masalah yang efektif.

Interaksi antara ketiga aspek tersebut menunjukkan bahwa resiliensi bukanlah sifat bawaan yang statis, melainkan kemampuan dinamis yang terbentuk melalui pengalaman, pembelajaran, dan dukungan yang konsisten dari lingkungan kerja. Pegawai yang memiliki tingkat resiliensi tinggi tidak hanya

mampu bertahan dalam situasi sulit, tetapi juga menunjukkan kinerja yang stabil, kontribusi yang positif dalam tim, serta kecenderungan untuk terus berkembang.

Penelitian ini juga menghasilkan sebuah model pengembangan resiliensi yang disebut Integrated Healthcare Resilience Development Model atau IHRDM, yang menekankan pentingnya penguatan karakter personal, peningkatan kapasitas teknis dan sosial, pengaktifan sistem dukungan yang solid, serta proses adaptasi berkelanjutan di lingkungan kerja. Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa resiliensi pegawai dibentuk dari sinergi antara self-efficacy, karakter personal, keterampilan adaptif, dan lingkungan kerja yang mendukung. Resiliensi bukan hanya menjadi pelindung dari stres kerja, tetapi juga menjadi pendorong kinerja dan kualitas pelayanan di rumah sakit yang sedang bertumbuh.

### DAFTAR PUSTAKA

- Aase, K., Guise, V., Billett, S., Sollid, S. J. M., Njå, O., Røise, O., Manser, T., Anderson, J. E., & Wiig, S. (2020). Resilience in Healthcare (RiH): A longitudinal research programme protocol. *BMJ Open*, 10(10), 1–10. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2020-038779>
- Al Shbail, M. O., Alshurafat, H., Ensour, W., Al Amosh, H., & Al-Hazaima, H. (2025). Exploring the impact of internal CSR on auditor turnover intentions: The mediating and moderating roles of job satisfaction, organisational commitment, and job complexity. *Acta Psychologica*, 256(January), 105012. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105012>
- Aminah, S., & Santi, D. E. (2020). Resiliensi terhadap Tekanan Pekerjaan Pada Staf Lapangan Perusahaan Konstruksi di Surabaya. *Psisula: Prosiding Berkala Psikologi*, 1(1), 183–196. <https://doi.org/10.30659/psisula.v1i0.7703>
- Anderson, J. E., Ross, A. J., Macrae, C., & Wiig, S. (2020). Defining adaptive capacity in healthcare: A new framework for researching resilient performance. *Applied Ergonomics*, 87(103), 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2020.103111>
- Antonio, A. N., Kurniawan, J. E., Psikologi, F., & Ciputra Surabaya, U. (2024). PENGARUH RESILIENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN JOB INSECURITY SEBAGAI MEDIATOR. *JURNAL ILMIAH EDUNOMIKA*, 08(02), 1–16.
- Astuti, R. J., & Farabi, M. J. Al. (2024). Pengaruh Burnout, Self Efficacy, Motivasi Intrinsik, Innovative Work Behavior terhadap Kinerja Individu. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 4(1), 3014–3025. <https://doi.org/10.56799/ekoma.v4i1.6396>
- Cao, X., Li, J., & Gong, S. (2021). The relationships of both transition shock, empathy, resilience and coping strategies with professional quality of life in newly graduated nurses. *BMC Nursing*, 20(1), 1–8. <https://doi.org/10.1186/s12912-021-00589-0>
- Fallah-Aliabadi, S., Ostadtaghizadeh, A., Ardalan, A., Fatemi, F., Khazai, B., & Mirjalili, M. R. (2020). Towards developing a model for the evaluation of hospital disaster resilience: A systematic review. *BMC Health*

- Services Research, 20(1), 1–11. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-4915-2>
- Folayan, M. O., Oginni, O., Arowolo, O., & El Tantawi, M. (2020). Internal consistency and correlation of the adverse childhood experiences, bully victimization, self-esteem, resilience, and social support scales in Nigerian children. *BMC Research Notes*, 13(1), 1–6. <https://doi.org/10.1186/s13104-020-05174-3>
- Gupta, S., & McCarthy, P. J. (2021). Sporting Resilience During COVID-19: What Is the Nature of This Adversity and How Are Competitive Elite Athletes Adapting? *Frontiers in Psychology*, 12(611261), 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.611261>
- Hertinjung, W. S., Yuwono, S., Koza Laksita, A., Ayu Ramandani, A., Sekar Kencana, S., Studi Psikologi, P., & Psikologi, F. (2022). FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI RESILIENSI REMAJA DI MASA PANDEMI. *Proyeksi*, 17(2), 60–71. <https://doi.org/https://doi.org/10.30659/jp.17.2.60-71>
- Kim, Y. H., Shin, S. Il, Kim, H. K., Jun, M., & Wreen, M. (2023). Advanced Practice Nurses' Organization Commitment: Impact of Job Environment, Job Satisfaction, and Person-Organization Fit. *Asian Nursing Research*, 17(2), 91–101. <https://doi.org/10.1016/j.anr.2023.03.002>
- Liu, Q., Jiang, M., Li, S., & Yang, Y. (2021). Social support, resilience, and self-esteem protect against common mental health problems in early adolescence A nonrecursive analysis from a two-year longitudinal study. *Medicine (United States)*, 100(4), 1–8. <https://doi.org/10.1097/MD.00000000000024334>
- Lyng, H. B., Macrae, C., Guise, V., Haraldseid-Driftland, C., Fagerdal, B., Schibeveag, L., Alsvik, J. G., & Wiig, S. (2021). Balancing adaptation and innovation for resilience in healthcare – a metasynthesis of narratives. *BMC Health Services Research*, 21(759), 1–13. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06592-0>
- Lyng, H. B., Macrae, C., Guise, V., Haraldseid-Driftland, C., Fagerdal, B., Schibeveag, L., & Wiig, S. (2021). Capacities for resilience in healthcare; a qualitative study across different healthcare contexts. *BMC Health Services Research*, 22(474), 1–14. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-07887-6>
- Mendoza Bernal, I., Sánchez-Teruel, D., Robles-Bello, M. A., Sarhani-Robles, A., & Sarhani-Robles, M. (2023). Predictors of resilience in healthcare workers during the COVID-19 pandemic: a longitudinal study comparing the first and second waves. *BMC Psychology*, 11(143), 1–10. <https://doi.org/10.1186/s40359-023-01077-7>
- Missasi, V., & Indah Dwi Cahya Izzati. (2019). Faktor – faktor yang Mempengaruhi Resiliensi. *Prosiding Seminar Nasional Magister Psikologi Universitas Ahmad Dahlan*, 8, 433–441.
- Mutiarni, R. (2024). Beban Kerja, Konflik Peran, Dan Burnout Dalam Perspektif Resource Base View. *Jurnal Transparan STIE Yadika Bangil*, 2(1), 306–312. <https://doi.org/https://doi.org/10.53567/jtsyb.v17i1.108>
- Narayan, R. (2021). Artificial intelligence for enhancing catalysis. *MRS Bulletin*, 46(11), 1014–1015. <https://doi.org/10.1557/s43577-021-00215-z>
- Nashori, F., & Saputro, I. (2021). *Psikologi Resiliensi* (1st ed.). Universitas Islam Indonesia. <https://www.researchgate.net/publication/351283333>
- Papadopoulou, C., Theotokis, A., & Hultman, M. (2023). Managerial mindset effects on international marketing strategy adaptation decisions. *Industrial Marketing Management*, 115(August 2022), 266–280. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.09.014>
- Park, Y., Lim, D. H., Kim, W., & Kang, H. (2020). Organizational support and adaptive performance: The revolving structural relationships between job crafting, work engagement, and adaptive performance. *Sustainability (Switzerland)*, 12(12), 1–14. <https://doi.org/10.3390/SU12124872>
- Pasaribu, R., Khairani, F., Adelia, M., Putri, N. A., & Manurung, S. H. (2025). Pengaruh beban kerja dan dukungan sosial terhadap stres kerja karyawan. *Jurnal Akademik Ekonomi Dan Manajemen*, 2(3), 642–652. <https://doi.org/https://doi.org/10.61722/jaem.v2i3.5769>
- Pragholapati, A., Iyus, Y., & Irman, S. (2020). The Correlation Of Resilience With Nurses Work Stress In Emergency Unit Rumah Sakit Al Islam (RSAI) Bandung. *Sorume Health Sciences Journal*, 1(1), 9–18. <https://doi.org/10.1186/s12912-021-00589-0>
- Rehman, S., Alotaibi, K. A., Rehman, E., Khan, M. N., Rahman, M. A., & Yaqoob, B. (2025). The buffering effects of mindfulness and organizational support on the mental health of hospital pharmacists in high-workload environments. *Scientific Reports*, 15(1), 1–17. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-96354-3>
- Ruisoto, P., Contador, I., Fernández-Calvo, B., Serra, L., Jenaro, C., Flores, N., Ramos, F., & Rivera-Navarro, J. (2020). Mediating effect of social support on the relationship between resilience and burden in caregivers of people with dementia. *Archives of Gerontology and Geriatrics*, 86(10), 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.archger.2019.103952>
- Ruiz-Rodríguez, I., Hombrados-Mendieta, I., Melguizo-Garín, A., & Martos-Méndez, M. J. (2022). The Importance of Social Support, Optimism and Resilience on the Quality of Life of Cancer Patients. *Frontiers in Psychology*, 13(83), 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.833176>
- Salinas, J., Donnell, A. O., Kojis, D. J., Pase, M. P., DeCarli, C., Rentz, D. M., Berkman, L. F., Beiser, A., & Seshadri, S. (2021). Association of Social Support With Brain Volume and Cognition. *JAMA Network Open*, 4(8), 1–13. <https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2021.21122>
- Sheikh, A., Peyrovi, H., & Hamidreza, K. (2022). Rev The Mai Review. *Medical Journal of the Islamic Republic of Iran (MJIRI)*, 36(3), 1–16. <https://doi.org/10.47176/mjiri>
- Shi, L. S. B., Xu, R. H., Xia, Y., Chen, D. X., & Wang, D. (2022). The Impact of COVID-19-Related Work Stress on the Mental Health of Primary Healthcare Workers: The Mediating Effects of Social Support and Resilience.

- Frontiers in Psychology*, 12(8), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.800183>
- Sinuraya, Z. S., & Harmen, H. (2024). PENGARUH PROFESIONALISME KERJA, TIME MANAGEMENT, DAN WORK RESILIENCE TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV REGIONAL 1 MEDAN. *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 9(2), 1303–1322. <https://doi.org/10.30651/jms.v9i2.22777>
- Sugiyono. (2018). *METODE PENELITIAN KUANTITATIF, KUALITATIF DAN R&D* (19th ed., Vol. 5). Alfabeta.
- Wiig, S., Aase, K., Billett, S., Canfield, C., Røise, O., Njå, O., Guise, V., Haraldseid-Driftland, C., Ree, E., Anderson, J. E., Macrae, C., Bourrier, M., Berg, S. H., Bergerød, I. J., Schibevaag, L., Øyri, S. F., Sjøseth, S., O'Hara, J., Kattouw, C. E., ... Jeppesen, E. (2020). Defining the boundaries and operational concepts of resilience in the resilience in healthcare research program. *BMC Health Services Research*, 20(1), 1–9. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05224-3>
- Yu, J., & Xiang, K. (2025). Transformational Leadership, Organizational Resilience, and Team Innovation Performance: A Model for Testing Moderation and Mediation Effects. *Behavioral Sciences*, 15(1), 1–22. <https://doi.org/10.3390/bs15010010>
- Zhai, X., & Li, S. (2025). The roles of growth mindset, resilience, and self-efficacy in student Engagement with AI-enhanced Chinese learning: A self-determination theory perspective. *Learning and Motivation*, 92(September), 102183. <https://doi.org/10.1016/j.lmot.2025.102183>