



SENI

TETAP KOKOH DI TENGAH PERUBAHAN YANG TERUS-MENERUS



DAFTAR ISI:



1 EFEKTIVITAS PRIBADI

Beradaptasi Tanpa Kehilangan Jati Diri

Oleh Leeann Lorilla – Managing Director,
Human Dynamic Filipina

2 EFEKTIVITAS TIM

Tim yang Berkomunikasi di Tengah Ketidakpastian

Oleh Anh Nguyen – Business Consultant,
Human Dynamic Vietnam

3 EFEKTIVITAS ORGANISASI

Batas Tipis Antara Ketangkasan dan Beban Berlebih

Oleh Sharmini Karim – Managing
Director, Human Dynamic – Malaysia,
Singapura, Australia & Selandia Baru

4 POJOK KESEJAHTERAAN

Kebiasaan Kecil untuk Kejernihan Mental

Oleh Sufiya Suhail – Regional Manager,
Human Dynamic India & Asia Selatan



EFEKTIVITAS PRIBADI

Beradaptasi Tanpa Kehilangan Jati Diri



Risiko terbesar dari perubahan yang terus-menerus bukanlah kelelahan. Melainkan erosi—proses yang lambat dan senyap di mana seseorang berhenti mengenali dirinya sendiri dalam pekerjaan yang mereka lakukan.

Bagi para praktisi HR dan pemimpin SDM, risiko ini berlipat ganda. Anda membimbing orang lain melewati ketidakpastian sekaligus menavigasinya untuk diri sendiri. Kemampuan beradaptasi memang layak dihargai di setiap organisasi saat ini, tetapi adaptasi tanpa jangkar akan berubah menjadi keterombang-ambing. Tujuannya bukanlah menolak perubahan, bukan pula larut di dalamnya, melainkan menjalaninya dengan jati diri yang tetap utuh.



1 Kembalilah pada nilai-nilai Anda sebelum kembali ke kotak masuk (inbox) Anda.

Di bawah tekanan yang berkelanjutan, orang cenderung terjebak pada rasa mendesak dan meninggalkan niat. Nilai-nilai adalah penawarnya. Nilai adalah bagian dari diri seseorang yang tidak dapat disentuh oleh restrukturisasi apa pun. Pemimpin yang jelas akan prinsip yang mereka pegang dapat menyesuaikan diri pada hampir segala hal lainnya tanpa merasa kehilangan arah.

Refleksi: Apa tiga nilai yang saya tolak untuk dinegosiasikan, terlepas dari perubahan apa pun di sekitar saya? Kapan terakhir kali saya membuat keputusan yang menghormati nilai-nilai tersebut?



2 Audit prioritas Anda, bukan hanya kalender Anda.



Jadwal yang penuh tidak sama dengan jadwal yang jelas. Ketidakstabilan emosi selama masa perubahan sering kali berasal dari memikul setiap tuntutan seolah sama mendesaknya. Kejelasan prioritas adalah praktik kesejahteraan, bukan sekadar produktivitas—hal ini memberi tahu sistem saraf apa yang dapat dengan aman dilepaskan

Refleksi: Jika saya hanya bisa melindungi tiga komitmen di kuartal ini, komitmen mana yang akan saya pilih? Apa yang saya lakukan karena kebiasaan, bukan karena keyakinan?

3 Pisahkan peran Anda dari identitas Anda.



Jabatan, struktur, dan mandat akan berubah; selalu demikian. Ketika rasa jati diri seseorang menyatu dengan sebuah peran, setiap reorganisasi terasa seperti ancaman pribadi. Ketika jati diri berakar pada nilai dan keyakinan, perubahan menjadi sesuatu yang direspons—bukan sesuatu yang menimpa Anda

Refleksi: Siapa saya ketika bagan organisasi digambar ulang? Apa yang tetap benar tentang diri saya dalam setiap versi perusahaan ini?

4 Latih kesadaran diri sebagai disiplin, bukan sekadar suasana hati.



Pemimpin yang berpijak kokoh bukanlah mereka yang tak tersentuh ketidakpastian. Mereka adalah yang menyadari reaksi diri sejak dini—kelelahan, sinisme, kontrol berlebihan—dan meresponsnya dengan perhatian, bukan penghakiman. Mencontohkan hal ini secara terbuka juga memberi izin kepada tim untuk melakukan hal yang sama.

Refleksi: Apa sinyal paling awal bahwa saya mulai kehilangan pijakan? Siapa yang saya izinkan untuk memberi tahu saya ketika mereka melihatnya?

Perubahan akan terus datang. Biarkan ia mengubah metode Anda. Jangan pernah biarkan ia mengubah kompas Anda.



Oleh Leeann Lorilla
Managing Director
Human Dynamic Philippines

EFEKTIVITAS TIM

Tim yang Berkomunikasi di Tengah Ketidakpastian

Perubahan telah menjadi hal yang konstan di tempat kerja masa kini. Ketidakpastian ekonomi, ketegangan geopolitik, kemajuan pesat AI, dan pergeseran prioritas bisnis mengubah bukan hanya apa yang kita kerjakan, tetapi juga bagaimana kita bekerja. Karyawan dituntut untuk mempelajari keterampilan baru, beradaptasi dengan KPI yang berubah, dan memberikan hasil dalam lingkungan yang sering kali terasa tidak pasti. Di saat yang sama, mereka juga memikul beban di luar tempat kerja.

Setiap hari, kita dikelilingi berita utama tentang inflasi, kenaikan suku bunga, konflik geopolitik, ketidakstabilan ekonomi, pergeseran pasar, dan teknologi yang terus berkembang. Kita melihat banyak organisasi besar melakukan restrukturisasi, mereka-merek ternama menghilang dari pasar, dan bisnis menciptakan ulang dirinya hanya demi bertahan. Karyawan pun secara alami mulai bertanya-tanya, apakah ini bisa terjadi di sini? Apa artinya bagi peran saya? Apakah saya masih aman?

Selama masa perubahan, keheningan sering kali menimbulkan lebih banyak kecemasan daripada kejelasan. Ketika orang tidak memiliki informasi, mereka mengisi kekosongan itu dengan asumsi, rumor, dan skenario terburuk.

Sebagai manajer, kita tidak dapat menghilangkan ketidakpastian, tetapi kita dapat mengurangi ketidakpastian yang tidak perlu melalui komunikasi yang jelas dan jujur.

Penelitian menemukan bahwa komunikasi yang transparan membangun kepercayaan, dan kepercayaan membuat karyawan lebih bersedia menerima perubahan organisasi ^[1]



Kerangka Komunikasi untuk Manajer.



1 Transparan

Orang tidak berharap Anda memiliki semua jawaban, tetapi mereka mengharapkan keterbukaan tentang apa yang sedang terjadi.

Jelaskan mengapa perubahan ini diperlukan, tantangan yang dihadapi organisasi, dan arah yang dituju bisnis. Bagikan apa yang Anda ketahui dan bersikaplah sama jujurnya tentang apa yang masih berkembang.

Transparansi bukan berarti membagikan segalanya. Artinya memberikan konteks yang cukup, sehingga karyawan tidak perlu mengisi kekosongan itu sendiri.



Setiap komunikasi harus menjawab tiga pertanyaan sederhana:

- Mengapa perubahan ini terjadi?
- Apa artinya bagi tim kita?
- Apa yang terjadi selanjutnya?



2 Jujur

Ketika pemimpin terlalu berusaha membuat situasi sulit terdengar positif, karyawan akan menyadarinya. Pesan yang terlalu optimistis dapat secara tidak sengaja merusak kredibilitas.

Sangat wajar untuk mengatakan, "Saya belum memiliki jawaban untuk itu." Faktanya, mengakui ketidakpastian sering kali membangun lebih banyak kepercayaan daripada berpura-pura memiliki semua jawaban.

Orang tidak mengharapkan kesempurnaan. Mereka mengharapkan kejujuran yang membangun kredibilitas, dan kredibilitas adalah fondasi kepercayaan.



3 Empati

Tidak semua orang mengalami perubahan dengan cara yang sama.

Sebagian orang merasa bersemangat oleh peluang baru, sementara yang lain mungkin merasa kewalahan, cemas, atau tidak yakin akan masa depan mereka.

Manajer yang hebat tidak terburu-buru menyelesaikan setiap kekhawatiran. Sebaliknya, mereka menciptakan ruang bagi orang untuk mengungkapkan perasaan mereka dengan cara:

- Mendengarkan tanpa menyela.
- Mengakui kekhawatiran alih-alih mengabaikannya.
- Mendorong pertanyaan, bahkan yang sulit sekalipun.
- Menyapa anggota tim yang lebih pendiam yang mungkin sedang berjuang dalam diam.
- Menyadari bahwa ketidakpastian memengaruhi kesejahteraan sama besarnya dengan pengaruhnya terhadap kinerja.

Terkadang orang tidak membutuhkan solusi instan—mereka hanya perlu tahu bahwa mereka telah didengar.



Kiat untuk Berkomunikasi Selama Masa Perubahan

Saat memimpin tim Anda melewati perubahan, ingatlah untuk:

- Berkomunikasi lebih awal daripada menunggu pesan yang "sempurna".
- Bagikan fakta alih-alih asumsi.
- Jelaskan mengapa di balik keputusan, bukan hanya apa-nya.
- Ulangi pesan-pesan utama secara konsisten melalui berbagai saluran.
- Perhatikan bagaimana perasaan orang, bukan hanya apa yang mereka hasilkan.
- Tindak lanjuti setelah pengumuman besar untuk menjawab pertanyaan baru dan menanggapi kekhawatiran.



Cara kita berkomunikasi selama masa perubahan menentukan bagaimana tim kita mengalaminya. Komunikasi yang jelas membangun kepercayaan. Kepercayaan menciptakan rasa aman secara psikologis. Dan tim yang aman secara psikologis jauh lebih tangguh saat menghadapi ketidakpastian.

Pada akhirnya, manajer yang hebat tidak sekadar mengelola perubahan. **Mereka membantu orang melaluinya bersama-sama.**

Sumber:

I. Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. **Public Relations Review**, 45(3), 101779.



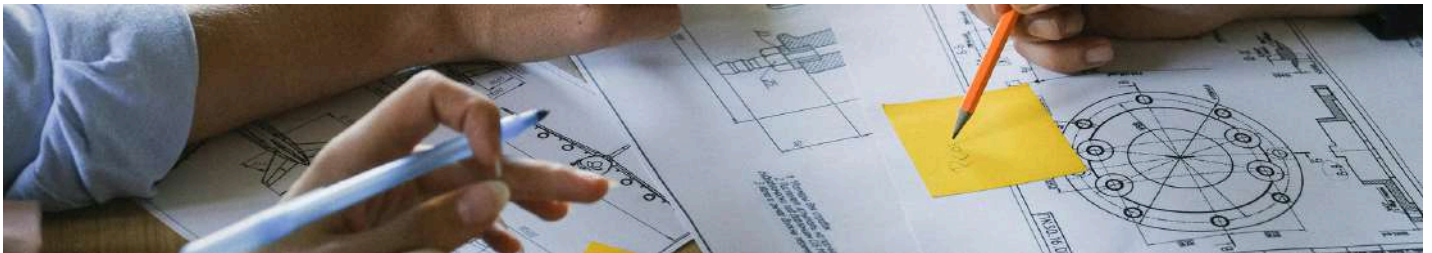
Oleh Anh Nguyen
Business Consultant
Human Dynamic Vietnam

EFEKTIVITAS ORGANISASI

Batas Tipis Antara Ketangkasan dan Beban Berlebih

Dalam salah satu sesi konsultasi saya, seorang klien berbagi bahwa di perusahaannya, mereka selalu diminta untuk tangguh (resilient). Ia mengeluh bahwa perusahaan itu sendiri tidak berbuat cukup untuk membuatnya berkelanjutan, untuk menyediakan sumber daya yang diperlukan, tenaga kerja yang memadai, dan arah yang jelas. "Saya benci kata itu – ketangguhan", katanya.

Kata-katanya terus membekas; membuat saya berpikir bahwa ketangguhan tidak pernah dimaksudkan untuk menjadi beban. Entah sejak kapan, organisasi mulai memperlakukan ketangguhan sebagai sebuah tuntutan alih-alih sesuatu yang mereka pupuk secara sengaja.



Saat ini, organisasi memang benar-benar perlu tangkas (agile), dengan menetapkan ekspektasi bagi karyawan untuk belajar, berbelok arah, beradaptasi, dan memberikan hasil. Namun pertanyaan yang lebih besar adalah "Apakah kita terlalu memaksakan karyawan atas nama ketangkasan?" Ketangkasan menjadi tidak sehat ketika adaptasi terus-menerus dituntut tanpa menyediakan kondisi yang memungkinkan adaptasi itu terjadi. Paparan berkelanjutan terhadap situasi semacam ini membuat karyawan mengalami beban kognitif berlebih yang berdampak pada kemampuan mereka untuk beradaptasi.

Ilmu psikologi mengakui bahwa kemampuan beradaptasi bukan sekadar soal pola pikir. Model Job Demands-Resources menunjukkan bahwa ketika tuntutan pekerjaan terus-menerus melebihi sumber daya yang tersedia, orang mengalami kelelahan mendalam (burnout). Pada saat yang sama, Teori Beban Kognitif (Cognitive Load Theory) mengingatkan kita bahwa otak memiliki kapasitas pemrosesan yang terbatas. Seiring beban kerja membesar dan ketidakpastian menjadi hal yang biasa, sumber daya mental pun terkuras. Alih-alih menjadi lebih tangkas, orang justru mengalami beban kognitif berlebih, sehingga kesulitan untuk fokus, mengambil keputusan, memecahkan masalah, dan merespons perubahan secara fleksibel. Singkatnya, beban berlebih yang berkelanjutan tidak membangun ketangguhan; ia justru mengurangi kapasitas mental yang dibutuhkan untuk beradaptasi.

Ketangkasan seharusnya dipupuk melalui strategi yang lebih suportif, dengan menciptakan ruang untuk pemulihan, mengembangkan pemimpin yang suportif dan sungguh-sungguh peduli untuk memperbaiki keadaan, memberikan komunikasi dan arahan yang jelas selama masa perubahan, serta berinvestasi dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan.



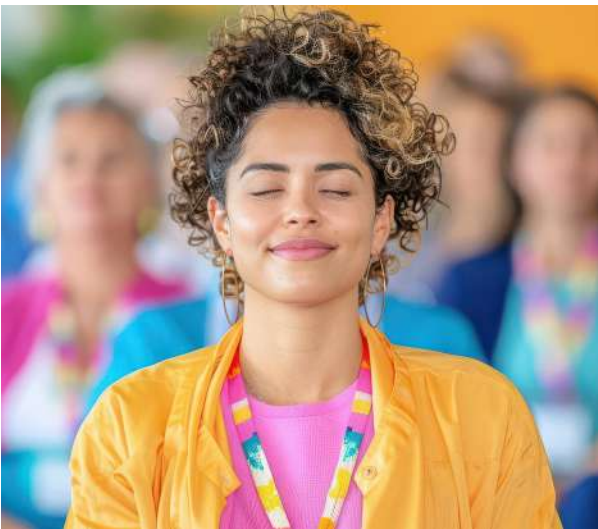
Ketangguhan tidak boleh menjadi KPI lain yang diharapkan dicapai karyawan seorang diri. Sebaliknya, ia adalah kapabilitas organisasi yang harus dibangun para pemimpin secara sengaja untuk menciptakan tempat kerja di mana baik manusia maupun kinerja dapat berkembang melaluinya.



Oleh Sharmini Karim
 Managing Director
 Human Dynamic – Malaysia,
 Singapore, Australia & New Zealand

POJOK KESEJAHTERAAN

Kebiasaan Kecil untuk Kejernihan Mental



Satu hal yang saya pelajari untuk saya hargai adalah bahwa kejernihan mental bukanlah sesuatu yang kita "temukan" ketika hidup menjadi lebih tenang, melainkan sesuatu yang kita ciptakan melalui pilihan-pilihan kecil yang kita buat setiap hari. Saya pernah mengalami hari-hari di mana daftar tugas terasa tak berujung, rapat berlangsung beruntun, dan menjelang penghujung hari, saya bertanya-tanya ke mana perginya waktu berjam-jam itu. Yang paling membantu saya bukanlah membuat perubahan drastis, melainkan menyisipkan momen-momen kecil untuk berhenti sejenak, menyetel ulang, dan memfokuskan kembali.

Semakin banyak bukti yang menunjukkan bahwa bahkan momen pemulihan yang singkat pun dapat meningkatkan fokus, pengambilan keputusan, dan pengaturan emosi. Kabar baiknya, mendukung kesejahteraan mental kita tidak memerlukan perubahan besar. Kebiasaan kecil yang disengaja, jika dipraktikkan secara konsisten, dapat membuat perbedaan yang berarti.

Perangkat Kejernihan Mental Anda

Anggaplah perangkat ini sebagai lima pengingat sederhana untuk mendukung pikiran Anda selama hari kerja:



Berhenti Sejenak (Pause):

Ciptakan momen yang disengaja untuk melambat sebelum merespons atau berpindah tugas.

Prioritaskan (Prioritise):

Fokus pada hal yang paling penting alih-alih mencoba melakukan segalanya sekaligus.

Bergerak (Move):

Gerakan ringan membantu mengurangi kelelahan mental dan memulihkan energi.

Terhidrasi (Hydrate):

Menjaga tubuh tetap terhidrasi mendukung energi sekaligus konsentrasi.

Refleksi (Reflect):

Akhiri hari dengan mengakui kemajuan dan mempersiapkan diri untuk esok hari.



Kelima prinsip ini sederhana, tetapi nilainya berasal dari mempraktikkannya secara konsisten. Alih-alih mencoba mengubah segalanya sekaligus, pilih satu atau dua kebiasaan yang secara alami cocok dengan hari Anda. Langkah-langkah kecil justru sering kali yang paling bertahan lama.

Menerapkannya dalam Praktik

Berikut tujuh praktik sederhana yang dapat membantu mengubah prinsip-prinsip ini menjadi momen-momen fokus, pemulihan, dan penyetelan ulang mental yang bermakna sepanjang hari kerja Anda.



1 Mulailah dengan satu prioritas

Sebelum membuka kotak masuk Anda, tentukan satu tugas yang akan memberikan dampak terbesar.

2 Ambil jeda untuk menyetel ulang.

Setiap 60–90 menit, berdirilah, lakukan peregangan, atau sekadar menjauh dari layar selama beberapa menit.

3 Berhenti sejenak di antara rapat.

Tiga tarikan napas perlahan atau menuliskan satu poin penting dapat membantu Anda beralih dengan fokus yang lebih baik.

4 Kurangi multitasking.

Memberikan perhatian penuh pada satu tugas sering kali menghasilkan pemikiran yang lebih baik dan lebih sedikit kelelahan mental.

5 Menjauhlah dari ruang kerja Anda.

Beberapa menit bergerak atau cahaya alami dapat memberikan penyetelan ulang mental yang secara mengejutkan efektif.

6 Cek keadaan diri Anda.

Tanyakan, "Apa yang saya butuhkan saat ini untuk tetap hadir sepenuhnya?" Terkadang jawabannya adalah segelas air, peregangan, atau sekadar sejenak keheningan.

7 Akhiri hari dengan sengaja.

Sebelum keluar dari pekerjaan, catat satu pencapaian dan prioritas pertama untuk esok hari. Saya mendapati kebiasaan sederhana ini membantu saya meninggalkan urusan pekerjaan di tempat kerja dan kembali keesokan harinya dengan pikiran yang lebih jernih.



Kejernihan mental bukan tentang menghilangkan stres atau memiliki hari-hari yang sempurna produktif. Ini tentang menciptakan peluang-peluang kecil untuk memulihkan diri, memfokuskan kembali, dan melangkah maju dengan niat. Seiring waktu, perubahan-perubahan kecil ini dapat menjadi kebiasaan yang mendukung bukan hanya cara kita bekerja, tetapi juga cara kita merasa.



Oleh Sufiya Suhail
 Regional Manager
 Human Dynamic India &
 South Asia