

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Diketahui bahwa dalam 10 tahun terakhir, Indonesia masih memiliki tingkat *work engagement* yang dapat dikatakan rendah, hal ini didapat dari hasil survey yang dilakukan oleh *Global Workforce Study* (Gallup, 2016). Secara global, Gallup (2017) menemukan bahwa hanya ada 15% yang terikat pada pekerjaannya, serta terdapat 85% karyawan yang tidak terikat pada pekerjaannya. Bekerja dengan semangat dan dedikasi yang tinggi akan membuat karyawan terikat pada pekerjaannya (Schaufelli, 2002). Tidak hanya itu, karyawan yang memiliki *work engagement* akan membuat pekerjaan tersebut terasa menyenangkan (Schaufelli, 2002). *Work engagement* menurut Schaufeli, et al (2002) merupakan suatu semangat kerja dan rasa terpenuhi pada pekerjaan yang ditandai dengan dimensi *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor* ialah level energi dan ketahanan tinggi, kemauan untuk mencurahkan tenaga, gigih, serta tidak mudah lelah. *Dedication* merupakan keterlibatan kuat yang ditandai oleh antusiasme, rasa bangga juga inspirasi. *Absorption* merupakan keadaan sulit untuk memisahkan karyawan dari pekerjaannya.

Bakker dan Demerouti (2007), menjelaskan bahwa terdapat tiga faktor yang mempengaruhi *work engagement*, yaitu *job resources*, *salience of job resources*, serta *personal resources*. *Job Resources* ialah aspek fisik, sosial,

maupun organisasi dari pekerjaan yang memungkinkan individu untuk mengurangi tuntutan pekerjaan dan tuntutan psikologis maupun fisiologis yang berhubungan dengan pekerjaan tersebut. *Saliience of Job Resources*, memiliki arti yaitu seberapa pentingnya sumber daya pekerjaan yang dimiliki oleh individu. *Personal resources* ialah karakteristik yang dimiliki oleh karyawan seperti kepribadian, sifat, usia, dan lain-lain.

Leaders yang memiliki faktor-faktor tersebut, akan tetap bertahan di pekerjaan meskipun ditekan oleh tuntutan pekerjaan yang tinggi. Berdasarkan pendapat mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *work engagement*, didapat suatu kesimpulan bahwa aspek psikologi individu dapat berpengaruh dalam munculnya *work engagement* dan hal ini berkaitan dengan resiliensi (Juda, 2017). Untuk terikat pada pekerjaan, karyawan wajib memiliki curahan energi dan mental yang kuat selama bekerja, lalu merasa terlibat sangat kuat dalam suatu pekerjaan dan mengalami rasa kebermaknaan, serta memiliki konsentrasi yang penuh terhadap suatu pekerjaan, seperti aspek yang telah dikemukakan oleh Schaufeli, et al (2002).

Tingkat *work engagement* tinggi pada karyawan dapat dilihat dari cara kerja karyawan tersebut, karena karyawan tersebut menikmati pekerjaan yang mereka lakukan Bakker (2008). Dengan demikian, Brown (2010) menyebutkan bahwa *work engagement* memegang peranan penting dalam pekerjaan. Baker & Matthijis (2010) mengatakan bahwa performa perusahaan akan meningkat jika karyawan tersebut terikat pada pekerjaannya. Oleh karena itu, *work engagement* dapat berkembang dalam diri karyawan, jika

karyawan memiliki pemikiran bahwa perusahaan dan pekerjaan memiliki arti bagi karyawan tersebut (Nusatiria, 2011).

Schaufeli & Bakker (2004) lebih jauh mengungkapkan jika akibat dari rendahnya *work engagement* akan berakibat kepada kelelahan, stres kerja, dan beban kerja yang terlalu tinggi dikarenakan tidak mampunya karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Selain itu, Kular, et al (2008) berpendapat bahwa karyawan yang berkontribusi pada pekerjaannya, mengerjakan pekerjaan dengan mencurahkan segenap energi fisik, kognitif dan emosi merupakan karyawan yang memiliki dedikasi pada pekerjaan.

Schaufelli (2002), dalam penelitian terdahulunya menemukan hasil bahwa *managers* merupakan salah satu pekerjaan yang memerlukan *work engagement* yang tinggi, ia menjelaskan bahwa *managers* pada penelitiannya ialah jabatan. Disisi lain, Robbins (2012) menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan *managers* bukan hanya jabatan, tetapi juga *roles* dari seorang *managers* yaitu *leaders*. *Leaders* merupakan seseorang yang dapat mengatur, mengelola, mengendalikan, memimpin sesuatu atau seseorang di pekerjaan (Robbins, 2012).

Leaders merupakan faktor penting dalam kinerja perusahaan, terutama dalam hal penanganan milenial (Brown et al, 2009). Dapat diketahui bahwa *leaders* ialah individu yang memberikan pengembangan pada kekuatan karyawan (Nel, Stander, & Latif, 2015). Hal tersebut merupakan model kepemimpinan yang memberdayakan kelompok anggota untuk dapat bekerja secara mandiri dan melatih anggota kelompok untuk mengembangkan

keterampilan manajemen diri atau kepemimpinan diri (Zhang & Bartol, 2010). Selain itu, *leaders* dapat memberi kewenangan untuk memimpin, mendorong karyawan untuk menentukan cara mereka sendiri untuk bekerja (Arnold & Drasgow, 2000). Oleh karena itu, di pekerjaan diperlukan *leaders* yang memiliki *work engagement* tinggi (Priyono, 2007).

Saat ini, *leaders* di pekerjaan sangat ditentukan oleh hubungan antara pemimpin dan bawahan (Priyono, 2007). *Leaders* yang memiliki anggota di bawahnya, tentu harus memiliki resiliensi karena *leaders* yang mengarahkan anggota, memotivasi, memimpin rapat, membuat suatu keputusan, sehingga harus dapat beradaptasi terhadap apapun yang ada di tempat kerja serta pekerjaannya (Priyono, 2007). *Leaders* merupakan orang yang tidak hanya melakukan perubahan, tetapi *leaders* juga harus bisa meramalkan perubahan. Sehingga, *leaders* harus bisa beradaptasi pada berbagai situasi. Saat *leaders* mampu untuk melihat situasi yang sulit, *leaders* yang baik harus segera bangkit untuk menjalankan kewajibannya pada pekerjaan. *Leaders* yang memiliki resiliensi akan terikat pada pekerjaannya, karena seseorang yang mudah beradaptasi akan mudah untuk menyesuaikan diri di lingkungan tempat kerjanya. Pemimpin yang resilien akan memandang segala situasi yang tidak baik menjadi motivasi untuk selalu berproses dan berkembang. *Leaders* dengan pemikiran yang terbuka akan dapat menerima pendapat yang membuat maju. Maka dari itu, setiap anggota tim harus juga menjadi anggota yang resilien, karena *leaders* dan anggota yang resilien akan membuat *work engagement* yang tinggi pada pekerjaannya. Selain itu, dalam *work*

engagement terdapat dimensi *vigor*, dimana resiliensi tinggi pada pekerjaan sangat dibutuhkan (Schaufeli et al, 2002).

Peneliti melakukan studi pendahuluan pada 30 *leaders* yang ada di Kota Bandung. Dengan kriteria *leaders* yang dilakukan studi pendahuluan ialah pegawai tetap, memiliki bawahan di pekerjaan, serta bekerja dan bertempat tinggal di Kota Bandung. Terdapat fenomena yang diketahui bahwa *leaders* tidak mampu fokus pada pekerjaan. Terdapat *leaders* yang memerlukan waktu untuk beradaptasi terlebih dahulu sebelum mulai kerja, merasa tidak terlibat pada pekerjaannya, serta yang membuat terlibat ialah jika berkumpul dengan rekan kerjanya, serta *leaders* menganggap pekerjaan tidak begitu penting. Dalam aspek *work engagement* yaitu *vigor*, dijelaskan bahwa energi yang tinggi selama bekerja dengan berusaha sekuat tenaga, mental, tekun, serta tetap bertahan walaupun menghadapi kesulitan dalam bekerja ada dalam diri karyawan (Schaufeli et al, 2002).

Selanjutnya, terdapat *leaders* yang tidak antusias pada saat bekerja, hal tersebut diakibatkan oleh kelelahan, serta menganggap pekerjaan tidak bermakna. Terdapat *leaders* yang memaknai pekerjaannya, namun jika diberikan tugas tidak sesuai jadwal akan menghindar. Kemudian, terdapat *leaders* yang tidak merasa sepenuhnya fokus untuk bekerja melainkan memikirkan hal lain diluar pekerjaan. Terdapat *leaders* yang semangat bekerja saat ada kegiatan rapat, dan itu menunjukkan adanya *work engagement* pada *leaders*. Namun, disisi lain hal tersebut yang membuat *Leaders* sulit untuk memisahkan kehidupan pribadi dengan pekerjaan. Jika

melihat pada dimensi *absorption* yang dikemukakan oleh Schaufeli et al (2002) dijelaskan bahwa pada saat bekerja, karyawan selalu penuh konsentrasi dan serius terhadap suatu pekerjaan, sehingga waktu terasa berlalu begitu cepat dan menemukan kesulitan dalam memisahkan diri dengan pekerjaan. Adapula *leaders* yang bekerja namun jika diberikan saran oleh rekan kerjanya tidak begitu dipertimbangkan serta menganggap tidak penting. Tekanan bagi para *leaders* pada saat dilakukan studi pendahuluan ialah jika diberikan tugas tidak sesuai dengan bagiannya, maka *leaders* akan menghindar. Fenomena tersebut merupakan indikasi yang menunjukkan bahwa masih rendahnya resiliensi serta *work engagement* pada *leaders* di Kota Bandung.

Oleh karena itu, *work engagement* menjadi hal penting yang perlu diteliti lebih lanjut, dalam hal ini berkaitan dengan proses negosiasi, mengelola, dan beradaptasi dengan sumber signifikan dari stres atau trauma dalam pekerjaan, menurut Williams & Wilkins (2013) yang merupakan sikap atau perilaku dari resiliensi. Williams & Willkins (2013) menjelaskan bahwa aspek resiliensi yaitu *living authentically*, kedua ada *finding one's calling*, ketiga *maintaining perspective*, keempat yaitu *managing stress*, kelima *interacting cooperatively*, keenam *staying healthy*, dan yang ketujuh ada *building networks*. Dari penjelasan tersebut, *leaders* yang memiliki resiliensi juga memiliki *work engagement*, yang menurut Schaufeli, et al (2002) merupakan suatu semangat kerja dan rasa terpenuhi pada pekerjaan yang ditandai dengan dimensi *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

Menurut Priyono (2007), seorang *leaders* harus dapat beradaptasi dengan apapun yang terjadi di tempat kerja, dengan itu, *leaders* tersebut memiliki keterikatan kerja yang tinggi terhadap pekerjaannya. Resiliensi sendiri menurut McEwen (2011), ialah kemampuan bertahan, dapat mengatasi kesulitan dari peristiwa tidak menyenangkan, dan dapat beradaptasi dengan perubahan dan ketidakpastian. Vernold (2008) melakukan penelitian mengenai resiliensi, dan hasilnya menunjukkan bahwa individu dapat bertahan di sebuah perusahaan karena memiliki tingkat kepuasan yang tinggi terhadap faktor pembentuk resiliensi, sedangkan orang-orang yang berencana untuk meninggalkan pekerjaan, mereka memiliki tingkat kepuasan yang rendah. Dalam suatu organisasi yang dicari adalah individu yang memiliki kemampuan, serta individu yang dapat menginvestasikan diri sendiri untuk terlibat secara penuh dalam pekerjaan proaktif dan memiliki komitmen tinggi terhadap standar kualitas kinerja (Bakker 2008).

Proses dan pengalaman yang disebabkan oleh perubahan, peluang, tekanan, dan kesulitan akan mendapat kekuatan untuk tumbuh lebih kuat melalui masalah dari segi pekerjaan merupakan pengertian dari resiliensi menurut Naswall dkk (2013). Selain itu, resiliensi ialah kemampuan untuk menjaga kesejahteraan pribadi serta profesional saat individu sedang *stress*, maupun kesulitan terhadap pekerjaan (McCann dkk, 2013). Pandangan dari Naswall dkk (2013) menjelaskan bahwa resiliensi merupakan perubahan, dimana individu tidak hanya mengatasi perubahannya, tetapi individu juga

dapat belajar serta menyesuaikan diri dengan berkembang di lingkungan yang baru.

Resiliensi bisa muncul dari faktor internal (Reivich dan Shatte, 2002) yaitu *emotion regulation, impulse control, optimism, causal analysis, empathy, self-efficacy*, dan *reaching out*. Yang berarti karyawan mampu untuk tetap tenang saat menghadapi kondisi yang menekan, bagaimana karyawan mengendalikan keinginan, dorongan kesukaan, dan tekanan yang muncul dari dalam diri. Selain itu, karyawan memiliki keyakinan bahwa sesuatu akan berubah menjadi lebih baik, memiliki kemampuan mengidentifikasi secara akurat permasalahan yang dihadapi, dapat membaca tanda-tanda dari kondisi psikologi dan emosional orang lain, mempresentasikan sebuah keyakinan bahwa karyawan mampu untuk menyelesaikan masalah dan menggunakan kemampuan diri untuk sukses, serta dapat meraih aspek positif dari kehidupan sangat penting dimiliki oleh karyawan. Adapun dari faktor external, seperti lingkungan organisasi mempengaruhi tingkat resiliensi karyawan melalui faktor pembelajaran. Selain itu, Juda dan Unika (2017) dalam penelitiannya yang berjudul “Hubungan antara Resiliensi dengan *Work Engagement* pada Karyawan Bank Panin Cabang Menara Imperium Kuningan Jakarta”, menemukan hasil bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara resiliensi dengan *work engagement* karyawan Bank Panin Imperium Kuningan, Jakarta. Semakin tinggi resiliensi maka semakin tinggi *work engagement*. Begitu pula sebaliknya, jika semakin rendah resiliensi maka

work engagement akan semakin rendah. Resiliensi memberikan sumbangan efektif sebesar 54.5% pada *work engagement*.

Adapula penelitian terdahulu mengenai hubungan resiliensi dengan *work engagement* pada agen asuransi PT X, dalam penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat dan positif antara resiliensi dengan *work engagement*. Yang artinya semakin tinggi resiliensi maka semakin tinggi *work engagement*. Semakin rendah resiliensi maka semakin rendah *work engagement* (Ecopsy, 2017). Penelitian lain menemukan bahwa terdapat hubungan secara simultan yang positif dan signifikan *self-determination* dan *self-regulation* dengan *work engagement* karyawan PT. Abadi Exspress Yogyakarta (Yuli, 2019).

American College of Occupational and Environmental Medicine padatahun 2013, menjelaskan bahwa kelelahan karena tuntutan kerja karyawan berkaitan erat dengan kesehatan fisik karyawan. Dari penelitian tersebut, dijelaskan bahwa karyawan yang memiliki resiliensi mental dapat dilihat pada aspek *vigor* dari *work engagement* (Schaufelli, 2002). Penelitian lain menemukan bahwa resiliensi dapat timbul melalui penyediaan dukungan di tempat kerja (Grant, Curtayne, & Burton, 2009). Resiliensi juga memiliki hubungan dengan dan hasil kerja, sikap kerja, komitmen organisasi, komitmen terhadap perubahan, kepuasan kerja, dan *work engagement* (Youssef & Luthans, 2007).

Penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya, karena akan melihat pengaruh resiliensi terhadap *work engagement* pada

leaders, serta menjelaskan *roles managers* sebagai *leaders*. Pada penelitian yang sebelumnya hanya meneliti di satu perusahaan seperti di Bank Panin Cabang Menara Imperium Kuningan Jakarta dengan sampel 50 karyawan, dengan variabel resiliensi dan *work engagement*. Agen Asuransi PT X dengan sampel 104 agen asuransi, variabel resiliensi dan *work engagement*. PT. Abadi Express (TIKI) dengan sampel 63 karyawan, variabel yang diambil ialah *self-determination*, *self-regulation*, *work engagement*. Penelitian ini akan meneliti dengan populasi yang luas yaitu *leaders* di Kota Bandung, sehingga peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang bagaimana Pengaruh Resiliensi terhadap *Work Engagement* pada *Leaders* di Kota Bandung.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena, teori dan penelitian terdahulu yang telah dijelaskan oleh peneliti, maka rumusan masalah dalam penelitian ini ialah bagaimana pengaruh resiliensi terhadap *work engagementleaders* di Kota Bandung?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh resiliensi terhadap *work engagementleaders* di Kota Bandung.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini, sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

1. Mengembangkan keilmuan psikologi, khususnya di bidang Psikologi Industri dan Organisasi yang berkaitan mengenai resiliensi dan pengaruhnya terhadap *work engagement*.
2. Memberikan masukan kepada peneliti lain yang memiliki ketertarikan untuk melakukan penelitian lanjutan mengenai resiliensi dan *work engagement*.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Memberikan informasi tentang seberapa penting resiliensi pada *leaders*, sehingga dapat meningkatkan *work engagement*, yang merupakan hal penting dalam pekerjaan.
2. Sebagai acuan untuk evaluasi kerja *leaders*, sehingga resiliensi tinggi di pekerjaan akan menyebabkan *work engagement* yang tinggi pada *leaders*.
3. Mampu menggambarkan sikap ideal dari seorang *leaders* untuk dapat berkontribusi pada pekerjaannya.
4. Mengadakan pelatihan *leadership* bagi para *leaders*, sehingga akan meningkatkan *work engagement* saat bekerja.
5. *Leaders* yang memiliki resiliensi serta *work engagement* akan menyebabkan peningkatan pada pencapaian kerjanya, sehingga akan memberikan keuntungan pada perusahaan.