

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Menurut Hameed (2011), karyawan adalah salah satu aset yang sangat berharga bagi perusahaan, sehingga keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi ditentukan oleh kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang demi tercapainya tujuan tersebut. Menurut Hasibuan (2009), kinerja adalah praktik kerja yang dilakukan oleh seorang karyawan sebagai dasar penilaian terhadap karyawan maupun organisasi. Apabila terjadi penurunan pada kinerja karyawan maka hal tersebut juga berdampak pada kinerja perusahaan. Kinerja dipengaruhi oleh faktor individu, faktor organisasi dan faktor psikologis (Gibson, 1996). Salah satu kelompok karyawan yang paling rentan terhadap faktor psikologis ini adalah karyawan yang lanjut *study*, yaitu karyawan yang menjalankan tanggung jawab pekerjaan penuh waktu sekaligus menempuh pendidikan formal secara parareal sehingga menghadapi beban ganda berupa *deadline* kerja dan tugas akademik, ujian serta skripsi. Mereka membutuhkan tingkat energi yang tinggi serta ketahanan mental saat bekerja, kemauan untuk menginvestasikan usaha dalam pekerjaan seseorang dan ketekunan dalam menghadapi kesulitan agar dapat mempertahankan kinerja optimal ditengah konflik peran tersebut, (Bakker et al., 2007). karyawan yang berstatus mahasiswa memiliki karakteristik khusus sebagai individu yang menjalankan peran ganda sebagai pekerja dan mahasiswa, mampu membagi waktu antara jam kerja, perkuliahan, tugas, dan belajar, memiliki daya tahan terhadap tekanan dari tuntutan pekerjaan dan akademik, menunjukkan tanggung jawab dalam menyelesaikan kewajiban, serta memiliki motivasi kuat untuk terus belajar dan mengembangkan diri sehingga berpotensi menjadi sumber daya yang berkualitas bagi organisasi.

Berdasarkan teori pengembangan sumber daya manusia (SDM), karyawan yang lanjut *study* dapat dipahami sebagai bagian dari proses pengembangan SDM yang dilakukan secara terencana dan berkelanjutan. Teori ini menekankan bahwa pengembangan SDM adalah upaya untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan agar dapat meningkatkan kinerja dan pencapaian tujuan organisasi serta pertumbuhan pribadi karyawan itu sendiri. Menurut Gouzali dalam Kadarisman (2013), pengembangan SDM adalah kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan moral karyawan secara ilmiah dan terencana agar dapat memenuhi kebutuhan organisasi saat ini dan masa depan. Program pengembangan ini mencakup pelatihan dan pendidikan formal yang dapat dilakukan karyawan sambil tetap bekerja, termasuk melanjutkan *study* formal. Memberikan kesempatan bagi karyawan untuk melanjutkan *study* formal merupakan salah satu bentuk investasi tersebut, yang selain memberikan manfaat peningkatan kapasitas personal, juga berkontribusi pada keberlanjutan dan kemajuan organisasi (Hasanah et al., 2022).

Di era persaingan kerja yang semakin ketat, pengembangan sumber daya manusia menjadi faktor penting bagi organisasi untuk mempertahankan daya saing. Salah satu bentuk pengembangan SDM adalah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk melanjutkan *study* formal sambil tetap bekerja. Namun, karyawan yang memilih untuk melanjutkan *study* sambil bekerja seringkali dihadapkan pada kebutuhan untuk terus meningkatkan kompetensi dan daya saing, baik demi pengembangan karier maupun demi memenuhi target organisasi. Pengembangan karyawan melalui pendidikan lanjutan dapat membuka peluang karier yang lebih baik, serta meningkatkan keterampilan. Namun, tantangan utama yang dihadapi adalah bagaimana menjaga

keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan *study*, serta mempertahankan motivasi dan kesehatan mental dalam jangka panjang.

Ketika karyawan melaksanakan dua peran penting secara bersamaan, yaitu sebagai karyawan dan mahasiswa, hal ini dapat menimbulkan tekanan psikologis. Tekanan tersebut berpotensi menurunkan keterlibatan kerja yaitu kondisi positif yang mencakup energi, antusiasme, dan konsentrasi karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Kondisi ini menuntut karyawan untuk membagi waktu, energi, dan fokus antara dua tanggung jawab besar yang memerlukan konsentrasi penuh dan komitmen tinggi. Tekanan psikologis yang muncul akibat kebutuhan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan dan tuntutan akademik secara bersamaan dapat menyebabkan kelelahan fisik dan mental, dan stres yang berkepanjangan. Ketika karyawan tidak mampu mengelola tekanan ini dengan baik, maka karyawan akan mengalami berkurangnya energi dalam bekerja, berkurangnya rasa antusias dan makna pekerjaan, serta menurunnya fokus dan keterlibatan saat menjalankan tugas. Hal ini membuat karyawan tidak optimal dalam memberikan kontribusi kerja, sehingga menurunkan produktivitas dan kinerja organisasi.

Work engagement adalah kondisi positif yang melibatkan pemenuhan diri, dengan karakteristik pikiran yang berhubungan dengan pekerjaan, ditandai oleh energi yang tinggi, pengabdian, dan penghayatan. Kekuatan (*Vigor*) mencerminkan tingkat energi dan semangat yang tinggi, di mana karyawan memberikan seluruh kemampuannya, berusaha keras, dan tetap gigih meskipun menghadapi tantangan. Pengabdian (*Dedication*) menggambarkan situasi di mana karyawan merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaannya, merasa tertantang oleh tugas-tugas yang dihadapi, serta terinspirasi oleh pekerjaan tersebut, yang diharapkan dapat memberikan dampak positif baik bagi perusahaan maupun diri mereka sendiri. Penghayatan (*Absorption*)

adalah kondisi di mana karyawan sangat fokus pada pekerjaan, merasakan waktu berlalu dengan cepat saat bekerja, dan sepenuh hati terlibat dalam tugasnya, sehingga mereka sulit melepaskan diri dari pekerjaan karena menikmati prosesnya Salanova, Gonzales-Roma, & Bakker (dalam Bakker dan Leiter (2010)).

Bakker & Leiter (2010) mengidentifikasi beberapa aspek *work engagement* menurut Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romá, & Bakker (2002), yang meliputi *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor*, atau kekuatan, merujuk pada tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi, ditandai dengan keinginan untuk terus berusaha dan tidak mudah menyerah dalam pekerjaan. Individu dengan *vigor* yang tinggi cenderung lebih gigih, mengerahkan seluruh kemampuan, dan tetap berkomitmen dalam bekerja. *Dedication* mencakup rasa makna, inspirasi, antusiasme, kebanggaan, dan tantangan terhadap pekerjaan, serta harapan bahwa pekerjaan tersebut dapat memberikan dampak positif bagi diri sendiri dan perusahaan. Sementara itu, *absorption* merujuk pada tingkat konsentrasi yang tinggi, di mana individu terbenam dalam pekerjaan sehingga merasa waktu berlalu dengan cepat dan sulit untuk terpisah dari tugas-tugas mereka, membuat mereka seringkali melupakan lingkungan di sekitar mereka (Bakker & Leiter, 2010).

Survey Gallup (2025) menunjukkan bahwa persentase keterlibatan karyawan global akan turun dari 23% pada tahun 2023 menjadi 21% pada tahun 2024. Dalam 12 tahun sejak Gallup memulai survei tempat kerja globalnya, keterlibatan karyawan hanya menurun dua kali, selama pandemi COVID-19 pada tahun 2020 dan 2024. Keterlibatan manajer global akan turun dari 30% menjadi 27% pada tahun 2024. Sementara itu, keterlibatan karyawan individu tetap tidak berubah pada 18%. Penurunan ini paling terasa di kalangan manajer yang lebih muda. Misalnya, keterlibatan di antara manajer berusia di bawah 35 tahun turun 5 poin persentase.

Hasil survei Muhammad Rizal Firdaus pada tahun 2023 menunjukkan bahwa dari 384 mahasiswa yang bekerja di Surabaya, sebanyak 71% memiliki *work engagement* rendah, sedangkan hanya 29% yang terlibat aktif di tempat kerja. *work engagement* rendah pada mahasiswa yang bekerja disebabkan oleh berbagai faktor, seperti kurangnya dukungan organisasi, beban kerja yang tinggi, serta *work study conflict* yang dialami karena harus menyeimbangkan antara kuliah dan pekerjaan.

Berdasarkan data yang didapat dari wawancara yang dilakukan pada 10 karyawan yang lanjut studi di Yogyakarta, pada tanggal 13 oktober 2024, ditemukan bahwa 7 dari 10 karyawan menunjukkan gejala perilaku *work engagement* yang dapat digolongkan rendah. Penemuan ini dapat dianalisis menggunakan teori *work engagement* yang dikemukakan oleh Schaufeli dan Bakker (2004), yang menyatakan bahwa *work engagement* terdiri dari tiga dimensi yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption*

Pada aspek *vigor* ke 7 karyawan tersebut mengatakan bahwa karyawan tidak fokus atau sulit berkonsentrasi saat bekerja dan merasa sering kali pikiran melayang atau mudah terganggu oleh hal-hal di luar pekerjaan. karyawan cenderung merasa tertekan Ketika beban kerja menumpuk yang menyebabkan penurunan motivasi untuk memulai atau melanjutkan pekerjaan.

selanjutnya aspek *Dedication* hasil wawancara menunjukan ke 7 karyawan merasa kurang antusias sehingga terlihat pasif dalam menyelesaikan tugas dan tidak menunjukkan inisiatif. Ketika beban kerja meningkat, karyawan cenderung merasa tertekan dan kewalahan. karyawan mencoba untuk menyelesaikan tugas satu per satu, tetapi sering kali merasa stres dan tidak mampu mengatasi semuanya dengan baik.

Aspek *Absorption* hasil wawancara menunjukan bahwa ke 7 karyawan mengatakan Sulit menikmati proses kerja sehari-hari, sehingga sering merasa pekerjaan sebagai beban berat. Namun, ada kalanya ketika terlibat dalam diskusi atau pertemuan

dengan rekan kerja, waktu terasa lebih cepat. Namun setelah kembali ke tugas rutin, fokus dan semangat menurun drastis dan sulit mempertahankan perhatian penuh pada pekerjaan menyebabkan pekerjaan tidak selesai dengan optimal. Berdasarkan hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa 7 dari 10 karyawan menunjukkan tingkat *work engagement* yang rendah, sementara sisanya memiliki tingkat *work engagement* yang cukup sedang.

Karyawan dengan *work engagement* tinggi cenderung lebih terorganisir dan mampu mengatur prioritas dengan baik antara pekerjaan dan studi. Selain itu, *work engagement* yang tinggi memberikan berbagai dampak positif bagi karyawan, seperti meningkatnya prestasi akademik yang berpotensi menaikkan indeks prestasi akademik. Karyawan yang *engaged* menunjukkan komitmen tinggi terhadap pekerjaannya, menghasilkan kinerja kerja yang lebih baik, serta kontribusi positif bagi perusahaan (Lockwood, 2007; Demerouti & Cropanzano, 2010). Bakker dan Leiter (2010) menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki *vigor* tinggi akan lebih termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik. Hal ini menunjukkan bahwa *work engagement* berperan penting dalam mendukung keseimbangan dan produktivitas karyawan yang menjalani dua peran sekaligus. Oleh karena itu, upaya perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, seperti memberikan pelatihan manajemen waktu dan fasilitas pendidikan, sangat relevan untuk membantu karyawan mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan studi, serta mempertahankan tingkat *work engagement* yang optimal.

Dampak negatif yang dapat dialami oleh karyawan terkait dengan *work engagement* muncul dalam dua bentuk yang berbeda. Pertama, pada karyawan dengan tingkat *work engagement* yang sangat tinggi, terdapat risiko mengalami burnout. Keterlibatan yang intens dan berkelanjutan dalam pekerjaan tanpa adanya

keseimbangan yang memadai antara kerja dan kehidupan pribadi dapat menyebabkan kelelahan fisik maupun emosional. *Burnout* ini tidak hanya menurunkan produktivitas dan kinerja karyawan, tetapi juga dapat meningkatkan tingkat stres serta menimbulkan masalah kesehatan jangka panjang (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). Kedua, karyawan dengan *work engagement* yang rendah cenderung kurang peduli terhadap pekerjaan, mengalami kesulitan untuk berkonsentrasi, dan menunjukkan rendahnya antusiasme dalam menyelesaikan tugas. Kondisi ini berdampak negatif pada produktivitas, meningkatkan perilaku tidak produktif, serta berpotensi menimbulkan gangguan komunikasi, menurunnya efisiensi kerja, dan meningkatkan tingkat ketidakhadiran serta perilaku negatif di tempat kerja. Fenomena ini juga dapat menyebabkan tingginya tingkat turnover karyawan akibat menurunnya motivasi dan efektivitas kerja (Schaufeli & Bakker, 2010)

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya *work engagement* pada karyawan menurut menurut Bakker & Leiter (2010) yaitu *job demands* dimana aspek fisik, sosial maupun organisasi dari pekerjaan membutuhkan usaha terus menerus baik secara fisik maupun psikologis. Sementara itu *job resources* merujuk pada aspek fisik, sosial maupun organisasional dari pekerjaan yang memungkinkan individu untuk mengurangi tuntutan pekerjaan, mencapai target pekerjaan, dan menstimulasi pertumbuhan dan perkembangan personal. *Personal resources* sendiri menurut Xanthopoulou dkk (dalam Bakker & Leiter, 2010) mengarah kepada sebuah evaluasi positif yang berhubungan dengan daya tahan (resiliensi) seseorang dan mampu mengontrol dan memberikan dampak pada sekitarnya.

Berdasarkan pendapat diatas mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *work engagement*, di dapat suatu kesimpulan bahwa aspek psikologi individu dapat

berpengaruh dalam munculnya *work engagement* dan hal ini berkaitan dengan resiliensi.

Pemilihan faktor-faktor yang mempengaruhi *work engagement* menurut Bakker & Leiter (2010) didasarkan pada pemahaman mendalam tentang dinamika yang ada di tempat kerja dan bagaimana berbagai elemen dapat mempengaruhi keterlibatan karyawan. Alasan kedua memilih resiliensi karena resiliensi adalah faktor yang dapat meningkatkan *work engagement* seseorang karyawan, sebagaimana yang dijelaskan oleh Mase dan Tyokya (2014), bahwa terdapat korelasi positif yang signifikan antara resiliensi dengan *work engagement*. Menurut Damayanti dan Handoko (2018), resiliensi berkorelasi positif dengan *work engagement*, dapat diartikan tingginya resiliensi dapat meningkatkan *work engagement* seseorang. Oleh karena itu, pemilihan resiliensi didasarkan pada pemahaman teoritis dan bukti empiris yang kuat tentang peran sentral resiliensi dalam mendukung keterlibatan kerja karyawan di tengah tantangan dan perubahan di tempat kerja.

Resiliensi diartikan sebagai kemampuan bertahan atau mengatasi kesulitan dari peristiwa tidak menyenangkan dan berhasil beradaptasi dengan perubahan dan ketidakpastian (McEwen, 2011). Menurut Reivich, K. & Shatte, A. (2002) resiliensi ialah kemampuan seorang individu dalam mengatasi serta mampu beradaptasi terhadap keadaan yang berat yang terjadi dalam kehidupan, individu juga memiliki kemampuan bertahan dalam tekanan dan mampu menghadapi kesengsaraan (*adversity*) atau trauma yang dialami dalam kehidupannya.

Menurut Connor dan Davidson (2003) resiliensi terdiri atas lima aspek, yaitu kompetensi personal (*Personal competence*) Aspek ini menjelaskan tentang kompetensi personal individu dimana individu merasa sebagai orang yang mampu untuk mencapai tujuan walaupun dalam situasi kemunduran atau kegagalan. Individu

ketika mengalami tekanan atau stres cenderung merasa ragu akan berhasil dalam mencapai tujuan sehingga dibutuhkan standar yang tinggi dan keuletan dalam diri individu tersebut. Indikator dalam aspek ini adalah mampu menjadi individu yang kompeten; mampu menjadi individu yang ulet, dan memiliki standar yang tinggi.

Kepercayaan insting dan Toleransi Emosi Negatif (*Trust in one's instincts; tolerance of negative affect*) Aspek ini berhubungan dengan ketenangan dalam bertindak. Individu yang tenang cenderung berhati-hati dalam mengambil sikap atas masalah yang dihadapi. Individu juga mampu melakukan coping terhadap stres dengan cepat serta tetap fokus pada tujuan walaupun sedang mengalami tekanan atau masalah. Indikator dalam aspek ini adalah percaya pada naluri; toleran pada hal buruk; dan mampu mengatasi akibat dari stres

Penerimaan positif terhadap perubahan & hubungan yang aman (*Positive acceptance of change and secure relationships*) Aspek ini berhubungan dengan kemampuan menerima kesulitan secara positif serta jika berada dalam kesulitan mampu untuk berhubungan aman dengan orang lain. Individu menunjukkan kemampuan untuk menerima masalah secara positif sehingga tidak mempengaruhi kehidupan sosial individu dengan orang lain. Indikator dalam aspek ini adalah dapat menerima perubahan secara positif dan dapat menjaga hubungan baik dengan orang lain.

Kontrol dan faktor (*Control and factor*) Aspek ini merupakan kemampuan untuk mengontrol diri dan mencapai tujuan. Individu memiliki kontrol terhadap dirinya sendiri dalam mencapai tujuan serta memiliki kemampuan untuk meminta dan mendapatkan dukungan sosial dari orang lain ketika mengalami suatu masalah. Indikator dalam aspek ini adalah mampu mengontrol diri sendiri; mampu mengendalikan diri sendiri.

Spiritualitas (Spiritual influences) Aspek ini berhubungan dengan kemampuan untuk selalu berjuang karena keyakinannya pada Tuhan dan takdir. Individu yang percaya kepada Tuhan akan menganggap bahwa masalah yang ada merupakan takdir dari Tuhan dan harus dilalui dengan perasaan yang positif sehingga individu harus tetap berjuang dalam mencapai tujuan. Indikator pada aspek ini adalah individu percaya kepada Tuhan dan individu percaya pada takdir.

Schaufeli & Bakker (2004) menyatakan bahwa Resiliensi dianggap sebagai variabel prediktor yang relevan untuk memahami hubungan antara faktor-faktor internal karyawan dengan tingkat *Work Engagement* yang dimiliki oleh karyawan . Sebagaimana penjelasan Bakker dan Demerouti dalam (Ayu, Maarif, & Sukmawati, 2015), bahwa *engagement* memiliki keterkaitan dengan sumber daya personal, yang dapat menunjukkan tingkat kinerja. Jika sumber daya personal seseorang makin tinggi, maka akan makin positif diri seseorang dalam mencapai keharmonisan diri. Resiliensi merupakan kemampuan dimana karyawan mampu bertahan atau mengatasi kesulitan saat bekerja maupun peristiwa tidak menyenangkan, mampu mengendalikan emosi, beradaptasi dengan perubahan di tempat kerja, dan menemukan makna serta tujuan di dalam pekerjaan (McEwen,2011) .

Alasan kedua memilih resiliensi karena resiliensi adalah faktor yang dapat meningkatkan *work engagement* seseorang karyawan, sebagaimana yang dijelaskan oleh Mase dan Tyokya (2014), bahwa terdapat korelasi positif yang signifikan antara resiliensi dengan *work engagement*. Menurut Damayanti dan Handoko (2018), resiliensi berkorelasi positif dengan *work engagement*, dapat diartikan tingginya resiliensi dapat meningkatkan *work engagement* seseorang.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka perlu dirumuskan masalah dalam penelitian ini adalah apakah terdapat pengaruh resiliensi terhadap *work engagement* pada karyawan yang lanjut study di Yogyakarta

B. Tujuan Penelitian

Untuk menganalisis korelasi antara resiliensi dengan keterlibatan kerja, untuk memahami apakah karyawan yang lebih resiliensi cenderung memiliki tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi.

C. Manfaat Penelitian

1) manfaat Teoritis

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi pada pengembangan teori mengenai resiliensi dan *work engagement*, khususnya dalam konteks mahasiswa yang bekerja paruh waktu

2) manfaat Praktis

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih dalam mengenai bagaimana resiliensi mempengaruhi keterlibatan kerja, yang dapat berguna bagi akademisi dan praktisi di bidang psikologi.