

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. *Work Engagement*

1. Pengertian *Work Engagement*

Engagement merupakan suatu hal yang dilakukan dengan mengikutsertakan diri secara sukarela, sepenuh hati dan total serta mampu mengambil resiko dalam sebuah hubungan dengan orang lain yang memiliki kesamaan tujuan dan bermakna bagi diri sendiri. Dalam mewujudkan rasa *engagement* setiap orang akan memberikan apapun dari dirinya sendiri untuk orang lain atau untuk suatu tujuan yang diinginkannya. *Engagement* merupakan keadaan dimana seseorang tidak hidup untuk dirinya sendiri, melainkan mereka akan mengikat diri secara sukarela (*engaged*) pada tujuannya agar dapat menjalani hidup dengan positif serta dapat mengabdikan dirinya. *Engagement* dapat terjadi di situasi apapun, salah satunya pada hubungan dunia kerja yaitu *work engagement* (Arif, 2016).

Work Engagement adalah suatu keadaan positif yang memberikan respon motivasi-afektif terhadap kesejahteraan kerja (Bakker & Leiter, 2010). *Work engagement* juga adalah sikap kesetiaan pegawai pada suatu instansi tempatnya bekerja. Hal tersebut merupakan suatu keadaan ketika seorang pegawai merasa terhubung oleh lingkungan kerjanya menggunakan usaha yang istimewa dan secara sukarela untuk kemajuan perusahaannya di masa depan dengan terus berkontribusi secara optimal (Mujiasih, 2015).

Work engagement merupakan bentuk komitmen emosional seorang karyawan terhadap tujuannya dalam organisasi. Bentuk komitmen emosional ini ditunjukkan

oleh sikap karyawan yang sangat peduli dengan pekerjaan dan perusahaanya. Tujuan mereka bekerja tidak sekedar karena gaji, atau jenjang karir namun karena kesetiaannya dengan organisasi (Afriyandi, 2017). Khan (dalam Vokic, 2015) mendefinisikan *work engagement* sebagai sebuah pemanfaatan sumber daya manusia untuk dapat bekerja dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional. Towers Perrin juga menjelaskan bahwa *work engagement* merupakan pusat kepercayaan diri yang mencerminkan kepuasan seorang karyawan dan penegasan yang mereka terima melalui pekerjaan dan keanggotaan mereka dalam suatu organisasi (Bakker & Leiter, 2010).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Schaufeli & Bakker (2011) memaparkan bahwa *work engagement* adalah suatu bentuk keterlibatan penuh seorang karyawan dan komitmen yang tinggi pada pekerjaannya agar selalu fokus di kantor tempatnya bekerja. *Work engagement* termasuk dalam dimensi positif karena menyangkut tentang kesejahteraan seorang karyawan. Seorang karyawan yang memiliki sikap *work engagement* tinggi akan menunjukkan kinerja terbaik mereka karena merasa menikmati pekerjaan mereka (Indrianti & Hadi, 2012).

Gibbons (dalam Hughes & Rog, 2008) mengatakan bahwa *work engagement* adalah hubungan emosional dan intelektual yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya, organisasi, manajer, atau rekan kerja dan akan memberikan pengaruh untuk menambah *value* dalam pekerjaannya. Menurut Schaufeli & Bakker (2011) juga mendefinisikan bahwa keterlibatan seorang karyawan adalah sikap yang berkaitan dengan pekerjaan yang positif dan memuaskan yang dicirikan oleh semangat, dedikasi, dan penghayatan. *Work*

engagement mengacu pada keadaan emosi dan pikiran yang serius, konsisten dan menyeluruh bukan saja berpatokan pada suatu objek atau tindakan tertentu.

Berdasarkan beberapa pendapat yang dipaparkan di atas, bisa ditarik kesimpulan jika *work engagement* merupakan suatu bentuk kesetiaan seorang karyawan kepada organisasi tempat kerjanya. Pada sebuah *engagement* identitas diri seorang karyawan menjadi berubah, diperkaya dan saling membangun antara satu orang dengan yang lainnya, sehingga antara pekerja dan instansi tempatnya bekerja telah menjadi satu kesatuan yang tidak terpisahkan.

2. Aspek *Work Engagement*

Aspek-aspek pada *work engagement* menurut Schaufeli et al. (2002) yaitu sebagai berikut :

a. *Vigor*

Vigor atau kekuatan adalah tingginya rasa semangat dan energi seseorang agar dapat mengerahkan semua kemampuannya untuk bekerja secara tekun dan gigih walaupun menghadapi rintangan tertentu. *Vigor* ditandai oleh ketahanan mental yang tangguh ditempat kerja dan memiliki kemauan untuk melaksanakan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh dan sabar untuk mengatasi masalah yang datang. Berdasarkan hal tersebut individu memiliki keinginan untuk mengerahkan tenaga, pikiran dan waktu untuk pekerjaannya namun tidak mudah lelah.

b. *Dedication*

Dedication atau pengabdian adalah situasi ketika karyawan merasa bergairah ketika melakukan pekerjaannya dan selalu merasa bangga dan termotivasi dalam menyelesaikan pekerjaannya hingga akhirnya berdampak baik untuk tempatnya bekerja dan dirinya sendiri (Steven & Prihatsanti, 2017). *Dedication* ditandai dengan suatu keterlibatan yang kuat atau berupa pengabdian antar pekerja terhadap instansi tempatnya bekerja sehingga memunculkan perasaan yang antusias, penuh makna, bangga dan merasa tertantang serta terinspirasi terhadap pekerjaannya.

c. *Absorption*

Absorption atau penghayatan adalah situasi ketika karyawan memiliki konsentrasi yang tinggi terhadap pekerjaannya sehingga merasa menikmati dan sulit untuk lepas dari pekerjaannya. Situasi ini dilatar belakangi karena setiap karyawan mengerjakan semua tugasnya dengan sepenuh hati dan total sampai merasa waktu berjalan begitu cepat saat bekerja. *Absorption* ditandai dengan minat yang mendalam terhadap pekerjaan sehingga sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan.

Development Dimension International (DDI) (dalam Bakker & Leiter, 2010) mengatakan *work engagement* memiliki beberapa aspek yaitu:

- a. *Cognitive*, keyakinan dan dorongan pada tujuan serta nilai dalam organisasi tempatnya bekerja.
- b. *Affective*, rasa memiliki, kebanggaan dan keterkaitannya terhadap organisasi tempatnya bekerja.

- c. *Behavioral*, kesediaan untuk bekerja dengan sungguh-sungguh dan niat untuk selalu terhubung dengan organisasi tempat kerjanya.

Aspek-aspek pada *work engagement* menurut Hewitt (dalam Bakker & Leiter, 2010) yaitu:

- a. *Say*, selalu mengatakan semua hal yang berhubungan dengan organisasinya baik itu rekan kerja, atasan bahkan pelanggan secara positif.
- b. *Stay*, memiliki keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota di organisasinya walaupun melihat kesempatan bekerja ditempat lain.
- c. *Strive*, mengerahkan waktu, kemampuan, dan pemikiran yang lebih untuk berpartisipasi dalam pertumbuhan organisasinya.

Berdasarkan aspek yang dipaparkan oleh beberapa ahli diatas dapat diambil kesimpulan bahwa penelitian ini mengaplikasikan aspek yang merujuk pada pendapat Schaufeli et al.. (2002) yaitu : *vigor, dedication, absorption*. Hal tersebut didasarkan atas kesesuaian aspek terhadap subjek dan variabel pendukung lainnya.

3. Faktor yang Mempengaruhi *Work Engagement*

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi terbentuknya *work engagement* pada karyawan, Schaufeli & Bakker (2004) menyatakan jika *work engagement* pada dasarnya dipengaruhi oleh dua hal, yaitu :

- a. Model psikologis (*psychological capital*)
 - 1) Keyakinan diri (*self efficacy*),
 - 2) Rasa optimis (*optimism*),
 - 3) Peluang akan masa depan (*hope*),serta

- 4) Resiliensi (*resilience*).
- b. Model JD-R (*job demand-resources model*)
 - 1) Lingkungan fisik dan sosial,
 - 2) Organisasi,
 - 3) Gaji,
 - 4) Kesempatan untuk berkarir,
 - 5) Dorongan dari atasan dan teman kerja, serta
 - 6) *Performance feedback*

Menurut Hewitt (dalam Mujiasih, 2015) mengemukakan jika *engagement* didominasi oleh beberapa faktor, diantaranya adalah:

- a. Pengakuan (*total rewards*),
- b. Situasi organisasi (*company practices*),
- c. Mutu kehidupan (*quality of life*),
- d. Peluang (*opportunities*),
- e. Kehidupan pekerjaan yang dialami (*work*) dan
- f. Orang lain disekitar (*people*).

Ketika keenam faktor diatas terlaksana maka akan tercapai *high level of engagement* dan keenam faktor diatas adalah faktor yang saling berkaitan.

McBain menjelaskan (dalam Mujiasih, 2015) bahwa ada tiga faktor utama yang menjadi penggerak *work engagement*, yaitu;

- a. Faktor organisasi,
- b. Faktor manajemen dan kepemimpinan, serta
- c. Faktor kondisi kerja.

Berdasarkan faktor-faktor yang melatar belakangi terbentuknya *work engagement* oleh beberapa pendapat diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa penelitian ini mengaplikasikan faktor yang mengarah pada pendapat Schaufeli & Bakker (2004) yaitu model psikologis yang meliputi keyakinan diri, rasa optimis, peluang akan masa depan, dan resiliensi. Hal tersebut ditentukan berdasarkan kesesuaian faktor terhadap subjek dan variabel lain pada penelitian ini.

B. Resiliensi

1. Pengertian Resiliensi

Resiliensi merupakan sistem adaptasi positif dalam menghadapi keadaan sulit, ataupun rintangan tertentu, yang tidak bisa diperkirakan tergantung dari situasi dan lingkungannya. Grotberg (1999) memaparkan jika resiliensi mencakup kemampuan untuk mengatasi kesulitan dan bertahan pada kejadian yang tidak nyaman serta berhasil beradaptasi dengan perubahan. Ciri khas dan keistimewaan pribadi dalam bersosial juga membantu seseorang agar menjadi tangguh dengan keadaan (Hakim & Rizky, 2021). Menurut Handayani (dalam Nisa & Muis, 2016) juga memaparkan jika resiliensi merupakan suatu keterampilan seseorang untuk menghadapi dan menyelesaikan permasalahan dalam hidup dengan menggunakan cara yang adaptif. Secara fundamental resiliensi dapat dipahami menjadi suatu kemampuan individu yang dinamis untuk dapat bertahan dan beradaptasi dengan rintangan yang sulit pada setiap fase kehidupan (Asfiah & Kurniawati P, 2014).

Dalam *setting* dunia kerja sikap resiliensi sangat diperlukan sebagai proses perkembangan seorang karyawan untuk dapat bertumbuh lebih kuat melalui rintangan dan kesulitan yang dialami. (McCann et al., (2013) berpendapat bahwa resiliensi dalam dunia pekerjaan adalah keahlian untuk dapat mempertahankan kesejahteraan pribadi dan profesional dalam menghadapi tekanan dan kesulitan kerja yang berkelanjutan. Resiliensi juga merupakan proses perkembangan seorang karyawan untuk dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan dapat mengatasi serta belajar dari pengalaman yang dilalui.

Hal ini berkaitan dengan hasil penelitian yang dilaksanakan oleh Steven & Prihatsanti (2017) pada karyawan Bank Panin di Jakarta bahwa resiliensi menjadi keterampilan yang harus dimiliki karyawan agar mampu bertahan dan mengatasi kesulitan ketika ada kejadian yang tidak nyaman, mampu beradaptasi pada setiap perubahan yang muncul, mampu mengendalikan emosi, serta mampu menemukan tujuan dan makna pada aktivitas kerja yang dilakukan. Winwood, Colon, dan McEwen (dalam Santoso & Jatmika, 2017) juga mengatakan jika resiliensi merupakan proses bernegosiasi, mengelola, serta beradaptasi dengan penyebab signifikan stres dan trauma di tempat kerja.

Berlandaskan pada sebagian definisi resiliensi yang telah dipaparkan oleh sebagian tokoh diatas dapat diambil kesimpulan bahwa sikap resiliensi sangat penting ada pada seorang karyawan. Resiliensi merupakan sikap inisiatif pada seorang karyawan apabila ia sedang mengalami rintangan atau permasalahan dalam bekerja. Seorang pekerja yang bisa menerapkan resiliensi pada dirinya akan mudah untuk segera bangkit dan bertahan terhadap permasalahannya sehingga

dapat mengurangi kemungkinan penurunan kinerja di perusahaan serta memperoleh peluang untuk berkembang untuk perbaikan yang optimal terhadap dirinya sendiri.

2. Aspek-aspek Resiliensi

Aspek-aspek resiliensi menurut Grotberg (1999) sebagai berikut :

a. *I am* (potensi individu)

I am adalah bagian dari resiliensi yang berhubungan dengan ketangguhan diri sendiri. Hal ini meliputi sikap, perasaan dan keyakinan.

b. *I can* (potensi sosial dan interpersonal)

I can adalah bagian dari resiliensi yang berhubungan pada upaya yang dilakukan individu untuk mengatasi kesulitan dan mendatangkan keberuntungan untuk diri sendiri.

c. *I have* (sumber dukungan eksternal).

I have adalah bagian dari resiliensi yang berhubungan pada dukungan sosial dari sekitar terhadap individu.

Dalam perkembangan psikososial menurut Erikson memuat gambaran interaksi antara *i am*, *i can* dan *i have* yang menghasilkan :

1) *Trust* (kepercayaan)

Trust atau kepercayaan adalah faktor yang menggambarkan bagaimana seseorang percaya pada lingkungannya hingga akhirnya mampu memahami perasaan, kebutuhan dan berbagai persoalan dalam hidupnya. Apabila di awal perkembangannya seseorang tersebut didampingi dengan

penuh kasih sayang, hingga ia dapat membangun relasi yang sehat dengan sekitar atas dasar kepercayaan.

2) *Autonomy* (otonomi)

Otonomi adalah faktor yang berkaitan dengan potensi individu dalam memahami bahwa dirinya berbeda dan hidup terpisah dengan orang lain, walaupun berada dalam lingkungan yang sama. Hal tersebut menunjukkan kesadaran akan keberadaan otonomi dalam interaksi sosial.

3) *Initiative* (inisiatif)

Inisiatif merupakan faktor yang menggambarkan kemampuan dan keinginan seseorang dalam melakukan sesuatu. Inisiatif dapat membuat seseorang menyadari akan berbagai macam aktivitas yang ada di dunia, sehingga seseorang diharapkan dapat ikut berpartisipasi secara aktif.

4) *Industry* (industri)

Industri adalah faktor yang berhubungan dengan perkembangan keterampilan individu dalam berbagai aktivitas. Hal demikian yang bisa membuat seseorang dapat meraih prestasi dalam kehidupannya sehingga memperoleh penerimaan diri dari lingkungannya.

5) *Identity* (identitas)

Faktor ini berkaitan dengan pembentukan resiliensi dalam pengembangan pemahaman individu akan dirinya sendiri. Hal inilah yang dapat membantu seseorang untuk dapat mendefinisikan tentang gambaran dirinya sendiri serta keterkaitannya dengan citra diri masing-masing.

Menurut McEwen (dalam Hakim & Rizky, 2021) aspek resiliensi ada empat, diantaranya :

a. *Mental Toughness*

Mental Toughness adalah gambaran seseorang yang optimis, mudah beradaptasi, dan memiliki kendali penuh terhadap semua yang ada disekitarnya. Orang-orang yang kuat mental ini akan percaya diri untuk dapat mengatasi situasi tertentu.

b. *Physically Endurance*

Physically Endurance hal ini menekankan perlunya memperhatikan tubuh dengan berolahraga dan memenuhi nutrisi yang baik. Hal demikian bisa mengendalikan sistem peringatan dini tubuh kita untuk bisa menolong individu dalam memaksimalkan aktivitas sehari-hari.

c. *Emotional Balance*

Emotional Balance dengan menerapkan hal demikian seorang individu akan dapat mengenali, menerima dan membangun perasaannya serta mampu mengelola hubungan yang efektif terhadap orang lain. Individu juga akan memperoleh keahlian untuk mengendalikan emosi negatif. Individu yang berhasil menerapkan hal ini dalam kehidupannya adalah orang-orang yang dapat menciptakan energi positif di sekitar mereka dan selalu memberi dan menerima dorongan yang kuat.

d. *Purpose and Meaning*

Purpose and meaning dalam hal demikian seorang individu diharapkan mampu menyadari kebutuhan dirinya sendiri sebagai individu yang

memperoleh makna kehidupan dan merasa terhubung terhadap orang lain dan dunia secara keseluruhan. Hal ini tentang hidup sederhana dan tulus terhadap diri sendiri dan bertindak menggunakan teknik yang sesuai dengan nilai dan keyakinan yang menjadi dasarnya.

Berdasarkan aspek resiliensi yang dipaparkan oleh beberapa tokoh diatas dapat disimpulkan pada penelitian ini menggunakan aspek berdasarkan pendapat Grotberg (1999) yang terdiri dari 3 aspek yaitu : *I am* (potensi individu), *I can* (potensi sosial dan interpersonal), *I have* (bagian dorongan eksternal). Hal tersebut didasarkan atas kesesuaian aspek terhadap subjek dan variabel pendukung lainnya.

3. Fungsi Resiliensi

Reivich & Shatte (2002) menjelaskan beberapa fungsi dari resiliensi yaitu sebagai berikut :

a. *Overcoming*

Overcoming yaitu kemampuan untuk merespon masalah dengan menganalisis situasi yang ada, mengubah perspektif yang lebih baik, dan belajar untuk meningkatkan kemampuan mengendalikan kehidupan diri sendiri.

b. *Steering through*

Steering through adalah inti dari mengatasi stres kronis adalah efikasi diri. Singkatnya, individu percaya terhadap dirinya sendiri mengenai ia memiliki kendali yang baik atas lingkungannya dan dapat menyelesaikan sebagian kesulitan yang terjadi.

c. *Bouncing back*

Bouncing back ada tiga karakteristik orang yang memiliki keahlian mengendalikan diri dari rasa trauma yaitu orang yang menunjukkan gaya coping stres terstruktur, di mana orang melakukan semua yang mereka bisa demi menghadapi kesulitan dan penderitaan mereka.

d. *Reaching out*

Reaching out yaitu sikap resiliensi tidak hanya dapat membantu mengatasi masalah, stres, atau trauma yang dirasakan. Namun hal positif lainnya yaitu orang-orang yang memiliki kemampuan resiliensi dapat memiliki lebih banyak pengalaman yang bermakna dalam hidupnya.

4. Faktor – Faktor Pembentuk Resiliensi

Menurut Reivich & Shatte (2002) ada 7 faktor utama dari resiliensi, diantaranya :

- a. Regulasi emosi, mampu mengendalikan emosi walaupun dalam kondisi tertekan.
- b. Pengendalian impuls, kemampuan untuk mengelola keinginan, dorongan, dan desakan yang terjadi dari dalam diri.
- c. Optimisme, percaya bahwa diri sendiri mampu untuk bangkit dari kemalangan yang terjadi.
- d. Analisis kausal, keahlian seseorang dalam menganalisis latar belakang dari kesulitan yang dialami.
- e. Empati, memahami kondisi psikologis dan emosional orang lain.

- f. Efikasi diri, menampilkan keyakinan diri untuk dapat mengatasi kesulitan yang dialami dan mencapai keberhasilan.
- g. *Reaching out*, seseorang yang memiliki keahlian dalam mengatasi diri dari kesengsaraan dan mampu menghadapi kesulitan yang muncul.

Williams dan Wilkins (dalam Santoso & Jatmika, 2017) menjelaskan beberapa komponen resiliensi yang dirangkum dari beberapa penelitian sebelumnya.

Adapun komponen tersebut adalah:

- a. Hidup otentik (hidup dengan benar).

Faktor ini dianggap menggambarkan nilai-nilai individu, pelaksanaan kekuatan individu, serta regulasi emosional yang baik.

- b. Mencari panggilan diri

Faktor ini pada dasarnya terkait dengan pencarian kerja yang sesuai dengan makna dan tujuan individu. Faktor ini juga berkaitan dengan rasa kepemilikan individu pada pekerjaannya.

- c. Mempertahankan perspektif

Faktor ini menjelaskan tentang cara seorang individu dapat fokus dengan penyelesaian masalahnya dibanding memikirkan hal-hal negatif dari suatu masalah tersebut, serta cara seseorang dapat menyikapi suatu kegagalan.

d. Mengelola stress

Faktor ini memaparkan bahwa dengan menjalankan rutinitas pekerjaan dan kehidupan sehari-hari dapat digunakan sebagai pengelola stres dengan menjaga keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi, serta menyediakan waktu untuk beristirahat dengan relaksasi.

e. Berinteraksi dengan kooperatif.

Faktor ini adalah mengenai budaya dan sikap kerja terkait dengan harapan timbal balik yang efektif dan dukungan baik terhadap diri sendiri maupun orang lain.

f. Menjaga kesehatan

Faktor ini menjelaskan tentang cara seseorang merawat kesehatan fisik serta pola makan yang baik agar terpenuhinya kebutuhan tubuh.

g. Membangun jaringan

Faktor ini memaparkan tentang cara individu membangun dan mempertahankan relasi yang baik ditempat kerja atau di luar tempat kerja.

Berdasarkan faktor-faktor yang melandasi terbentuknya resiliensi pada berbagai pendapat diatas dapat disimpulkan pada penelitian ini menggunakan faktor menurut Reivich & Shatte (2002) yaitu ada 7 faktor utama dari resiliensi, diantaranya; regulasi emosi, pengendalian impuls, optimisme, analisis kausal, empati, efikasi diri, dan *reaching out*. Hal tersebut ditentukan berdasarkan kesesuaian faktor terhadap subjek dan variabel lain pada penelitian ini.

C. Karyawan Kontrak

1. Pengertian Karyawan Kontrak

Karyawan merupakan elemen kunci perusahaan dalam mencapai tujuannya, sehingga diperlukan sistem manajemen yang baik untuk mengoptimalkan peran karyawannya agar perusahaan dapat tampil optimal untuk bertahan dalam persaingan. Salah satu strategi untuk menekan biaya perusahaan khususnya biaya tenaga kerja adalah dengan menggunakan tenaga kerja karyawan kontrak (Maryono, 2009).

Karyawan kontrak merupakan pekerja yang melakukan pekerjaan pada suatu instansi dalam jangka waktu tertentu yang didasari atas suatu kontrak atau biasa disebut dengan Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT). PKWT diterapkan maksimal 2 tahun dengan perpanjangan 1 kali dalam jangka waktu paling lama 1 tahun. Karyawan kontrak merupakan pekerja yang dipekerjakan untuk menjalankan operasi perusahaan sehari-hari tanpa jaminan kelanjutan kerjanya. Dalam hal kelanjutan masa kerja karyawan kontrak ditentukan oleh prestasi kerjanya (Mallu, 2015).

Dibandingkan dengan pekerja tetap, pekerja kontrak memiliki resiko lebih tinggi mengalami stres dalam bekerja. Hal ini dilatarbelakangi karena posisi pekerja yang tidak jelas dan hubungan kerja yang akan berakhir sewaktu-waktu. Desakan pekerjaan yang tinggi dan manajemen pekerjaan yang rendah juga dapat menjadi penyebab munculnya stres kerja (M. Arif et al., 2021).

Sehubungan dengan pemaparan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pekerja kontrak merupakan pekerja yang perjanjian kerjanya dibuat pada waktu

tertentu yang telah disepakati bersama. Pekerja kontrak dan pekerja tetap biasanya memiliki tanggung jawab kerja yang sama, bahkan tidak jarang pekerja kontrak memperoleh tanggung jawab lebih banyak apabila dibandingkan dengan pekerja tetap. Namun pekerja kontrak tidak difasilitasi dengan upah dan jaminan yang jelas. Hal ini disebabkan oleh status pekerja yang tidak tetap serta dapat menjadi korban pemberhentian kerja di kemudian hari.

2. Peran Karyawan Kontrak

Conway dan Briner (dalam Anjar & Dwiyantri, 2016) menekankan bahwa sistem kerja karyawan kontrak mengacu pada aspek kontrak psikologis, hal tersebut berupa keyakinan tentang janji-janji perusahaan terhadap karyawannya atas partisipasi mereka untuk perusahaan. Bentuk kepercayaan itu dikaitkan dalam bentuk gaji, peluang promosi, *training* dan peningkatan kesejahteraan. Instansi berjanji kepada karyawannya dalam hal :

- a. Pengembangan karir, yaitu memberikan negosiasi kemungkinan untuk peningkatan dan promosi pada organisasi (seperti kemungkinan untuk diangkat menjadi pegawai tetap atau kesempatan promosi),
- b. Penawaran pekerjaan (*job content*), yaitu memberikan jenis pekerjaan yang berbeda dan menarik, seperti kerja yang memerlukan kapasitas karyawan,
- c. Lingkungan sosial, yaitu memberikan pilihan lingkungan kerja yang menyenangkan seperti komunikasi yang positif antar rekan kerja, kerjasama yang baik dalam kelompok baik terhadap pimpinan maupun sesama rekan kerja,

- d. Keuangan, yaitu penawaran imbalan atau ganti rugi yang tepat, seperti : kompensasi yang sepadan dengan pekerjaan, situasi pekerjaan yang memiliki pengaruh pajak yang menguntungkan,
- e. Keseimbangan dengan pribadi karyawan, artinya menghormati dan memberikan pemahaman untuk situasi pribadi karyawan. Contoh : kondisional dalam jam kerja, pemahaman tentang situasi pribadi.

Adapun wujud *feedback* dari karyawan kepada instansi yaitu sebagai berikut::

- a. Usaha dan performa kinerja

Usaha dan performa kinerja yaitu kemauan untuk memberikan kinerja terbaik demi perkembangan organisasi. Dengan cara mengoptimalkan prestasi kerja, mampu bekerja secara kuantitatif dan kualitatif, dapat menjalin kerja sama dengan baik pada pimpinan dan rekan kerja.

- b. Keluwesan

Keluwesan yaitu kesediaan untuk menjadi adaptif dalam melakukan pekerjaan yang perlu dilakukan contohnya bekerja lembur atau membawa pulang kerja.

- c. Loyalitas

Loyalitas kesanggupan untuk dapat bekerja lebih lama pada organisasi dengan cara tidak melihat peluang tawaran pekerjaan ditempat lain, setia bekerja demi organisasi.

d. Berperilaku lebih baik

Berperilaku lebih baik yaitu kemauan untuk bersikap yang terbaik pada organisasi. Contohnya tidak membongkar rahasia dan informasi penting organisasi, jujur ketika berkaitan dengan sumber daya dan anggaran,

e. Ketersediaan

Ketersediaan untuk menjaga status kemauan pada tingkat yang dapat diterima, contoh : mengambil pelatihan yang tersedia, bersedia mengikuti jenjang pendalaman pendidikan dan keterampilan jika dibutuhkan perusahaan (Anjar & Dwiyanti, 2016).

3. Faktor Pendorong Kinerja Karyawan Kontrak

Menurut Maryono (2009) terdapat beberapa alasan mengapa sebuah perusahaan lebih memilih merekrut karyawan kontrak dibandingkan dengan langsung merekrut karyawan tetap antara lain meliputi :

a. Pekerjaan bersifat sementara

Untuk pekerjaan yang bersifat sementara akan mendorong manajemen juga mempekerjakan tenaga kerja kontrak. Hal ini tentu saja merupakan alasan yang sangat proporsional karena apabila menggunakan tenaga kerja tetap akan dapat menjadi beban perusahaan selanjutnya apabila pekerjaan yang bersifat sementara tersebut telah habis/selesai dikerjakan.

b. Pekerjaan bersifat fluktuatif

Adanya pekerjaan yang bersifat fluktuatif yang dihadapi suatu perusahaan mendorong penggunaan tenaga kerja kontrak. Pada saat terdapat volume pekerjaan yang melonjak mereka akan mencari dan memerlukan tenaga

kontrak dan pada saat pekerjaan tersebut telah selesai atau telah mengalami penurunan maka mereka akan memutus tenaga kontrak tersebut.

c. Tingkat upah rendah

Selain faktor volume pekerjaan, manajemen juga sering dalam menggunakan tenaga kerja kontrak didasari suatu alasan bahwa dengan menggunakan tenaga kerja kontrak akan dapat menekan pengeluaran dari sektor upah tenaga kerja. Berdasarkan hal tersebut disebabkan karena tenaga kontrak tidak memiliki hak seperti halnya tenaga tetap sehingga biasanya mereka hanya akan menerima upah senilai yang telah disepakati pada kontrak antara perusahaan dengan tenaga kontrak yang bersangkutan.

d. Mudah dalam penyelesaian pemutusan hubungan kerja.

Berbeda dengan kasus pemberhentian kerja dengan tenaga kerja tetap yang mempunyai berbagai konsekuensi khususnya keuangan bagi perusahaan, maka pemberhentian kerja dengan tenaga kerja kontrak akan lebih sederhana dan tidak membebani keuangan perusahaan.

e. Terdapat banyak pengangguran.

Selain berbagai alasan yang telah dilakukan sebelumnya hal yang mendorong manajemen perusahaan menggunakan tenaga kerja kontrak yang lebih penting dari semua itu adalah adanya kenyataan di Indonesia bahwa tingkat pengangguran tinggi. Dengan demikian posisi tawar tenaga kerja di Indonesia relatif rendah dibandingkan dengan posisi tawar perusahaan yang menggunakan tenaga kerja sehingga bagi tenaga kerja mendapatkan

pekerjaan sementara dalam kontrak kerja sudah dianggap masih lebih baik daripada menganggur sama sekali.

D. Dinamika Keterkaitan antara Resiliensi dengan *Work Engagement*

Work engagement adalah suatu bentuk keterlibatan penuh seorang karyawan yang berkomitmen tinggi terhadap pekerjaannya sehingga selalu fokus di tempat kerja. *Work engagement* termasuk dalam dimensi positif karena menyangkut tentang kesejahteraan seorang karyawan. Karyawan yang memiliki rasa *work engagement* tinggi akan menunjukkan kinerja terbaik mereka karena merasa menikmati pekerjaan mereka.

Work engagement pada seorang karyawan merupakan sikap yang berkaitan dengan pekerjaan yang sesuai dan memuaskan yang dicirikan oleh semangat, dedikasi, dan penghayatan (Schaufeli et al., 2002). Dapat ditarik kesimpulan jika *work engagement* adalah suatu bentuk kesetiaan seorang karyawan kepada organisasi tempatnya bekerja. Faktor yang melatar belakangi *work engagement* adalah tuntutan kerja dimana aspek fisik, sosial dan organisasi kerja memerlukan usaha fisik dan psikologis yang berkelanjutan.

Semua orang memiliki tingkat rasa kesulitan yang berbeda antara satu dengan yang lain. Orang-orang yang bekerja di suatu perusahaan harus menghadapi berbagai rintangan yang tak jarang dapat mengakibatkan stres kerja. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya di bidang ini, stres kerja didefinisikan sebagai bentuk ketidaksesuaian antara tuntutan kerja dengan tingkat kemampuan karyawan dalam menghadapinya. Stresor ini muncul antara lain dari tuntutan kerja yang tinggi, tekanan teman sebaya dan pencapaian tujuan atau target yang menjadi kewajiban

seluruh karyawan. Ketika seorang karyawan mendapat stressor dan mengalami stres, tetapi ia mampu melakukan adaptasi positif serta menerapkan strategi koping yang efektif, hal demikian yang akan mendorong karyawan untuk mampu menghadapinya. Solusi ini dimaksudkan untuk meringankan tekanan yang dirasakan oleh karyawan. Hal inilah yang dapat menghasilkan respons perilaku resiliensi (Hakim & Rizky, 2021).

Resiliensi menurut Grotberg (1999) mencakup keahlian untuk mengatasi masalah dan bertahan pada kejadian yang tidak menyenangkan serta berhasil beradaptasi dengan perubahan. Pendapat lain juga memaparkan bahwa resiliensi merupakan keahlian yang dikenal sebagai “*bounce back*” yaitu bangkit dari kondisi tertekan dan menunjukkan karakter yang membangun daya adaptasi seseorang (Amir, 2017). Resiliensi terbentuk dari beberapa aspek diantaranya *I am* (potensi individu), *I can* (potensi sosial dan interpersonal) dan *I have* (bagian dorongan eksternal).

I am merupakan bagian dari resiliensi yang berhubungan dengan ketangguhan diri sendiri. Hal ini meliputi sikap, perasaan dan keyakinan. Kedua *I can, i can* adalah bagian dari resiliensi yang berhubungan dengan upaya yang dilakukan individu untuk menghadapi masalah dan mendatangkan keberuntungan bagi diri sendiri. Ketiga *I have* adalah bagian dari resiliensi yang berhubungan dengan dorongan sosial dari sekitar terhadap individu (Hendriani, 2018).

Santoso & Jatmika (2017) dalam penelitiannya terhadap agen asuransi menyimpulkan bahwa adanya relasi antara *work engagement* terhadap resiliensi pada karyawan. Berdasarkan hal tersebut apabila meningkatnya perilaku resiliensi

maka akan memberikan peningkatan pula pada sikap *work engagement* pada karyawan, sebaliknya jika perilaku resiliensi yang dimiliki oleh karyawan menurun maka dapat dipahami juga akan menurunkan sikap *work engagement*.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilaksanakan oleh Steven & Prihatsanti (2017) menunjukkan adanya hubungan antara *work engagement* dengan resiliensi pada karyawan Bank Panin Imperium Kuningan Jakarta. Hal demikian dapat disimpulkan dengan semakin tinggi resiliensi maka akan semakin tinggi juga *work engagement*. Berlaku pula sebaliknya apabila semakin rendah resiliensi maka semakin rendah pula *work engagement*nya.

Berdasarkan uraian latar belakang dan tinjauan pustaka diatas, maka peneliti berasumsi jika terdapat pengaruh resiliensi terhadap *work engagement* pada karyawan kontrak di PT. Pegadaian Persero.

Penjelasan tersebut dapat digambarkan dalam bagan kerangka konsep dibawah ini :



Gambar 1 Kerangka Konsep Penelitian

Keterangan :

X : Variabel Bebas/Independent

Y : Variabel Terikat/Dependent

E. Landasan Teori

Work engagement adalah suatu keadaan positif yang memberikan respon motivasi-afektif terhadap kesejahteraan kerja (Bakker & Leiter, 2010). *Work engagement* juga merupakan sikap kesetiaan seorang pekerja terhadap suatu perusahaan tempatnya bekerja. Hal ini merupakan suatu keadaan dimana seorang pekerja merasa terhubung oleh lingkungan kerjanya dengan cara yang istimewa dan secara sukarela untuk kemajuan perusahaannya di masa depan dengan terus berkontribusi secara optimal (Mujiasih, 2015).

Aspek-aspek pada *work engagement* menurut Schaufeli et al, (2002) yaitu (1) *Vigor*, ditandai oleh ketahanan mental yang kuat di tempat kerja dan memiliki kemauan untuk melaksanakan pekerjaannya dengan bersungguh-sungguh dan sabar ketika mengatasi masalah yang datang. (2) *Dedication*, ditandai dengan suatu keterikatan yang kuat atau berupa pengabdian antara pekerja dengan perusahaan tempatnya bekerja sehingga memunculkan perasaan yang antusias, penuh makna, kebanggaan dan tantangan serta terinspirasi terhadap pekerjaannya. (3) *Absorption*, merupakan minat yang tinggi terhadap pekerjaan sehingga sulit untuk menghindarkan diri dari pekerjaan.

Grotberg, (1999) mengatakan bahwa resiliensi merupakan proses adaptasi positif dalam menghadapi keadaan sulit,berbahaya ataupun rintangan tertentu, yang tidak dapat diprediksi tergantung dari situasi dan lingkungannya. Aspek-aspek resiliensi menurut Grotberg, (1999) sebagai berikut (1) *I am* (potensi individu), *I am* adalah bagian dari resiliensi yang berhubungan dengan ketangguhan diri sendiri. Hal ini meliputi sikap, perasaan dan keyakinan. (2) *I can*

(potensi sosial dan interpersonal), *I can* adalah bagian dari resiliensi yang berhubungan dengan upaya yang dilakukan individu dalam mengatasi kesulitan untuk mendatangkan keberuntungan bagi diri sendiri. (3) *I have* (bagian dorongan eksternal), *I have* adalah bagian dari resiliensi yang berhubungan dengan dukungan sosial dari sekitar terhadap individu.