
PENGARUH RESILIENSI DAN KOMITMEN TERHADAP KINERJA YANG DIMEDIASI KETERIKATAN KARYAWAN (Studi pada Karyawan Tidak Tetap CV Bumi Buana Citra Malang)

Oleh

Muhammad Yussac Faried¹, Nasharuddin Mas², Soedjono³

^{1,2,3}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Widyagama Malang

Email: 1muhammadyussac@gmail.com

Article History:

Received: 20-01-2022

Revised: 12-02-2024

Accepted: 22-02-2024

Keywords:

Resilience,

Commitment, Employee

Engagement, Employee

Performance, CV Bumi

Buana Citra Malang

Abstract: *The aim of this research is to obtain empirical evidence of the ability of resilience and commitment to encourage increased employee performance, both directly and through the mediation of employee engagement. This type of research is quantitative with the SEM-SmartPLS method. Data was obtained through a questionnaire distributed to 64 employees of CV Bumi Buana Citra Malang. Empirical evidence shows that the two independent variables, namely resilience and commitment, are both able to encourage increased employee performance. The mediating role of employee engagement is also strong, both in terms of the influence of resilience on employee performance, as well as the influence of commitment on employee performance at CV Bumi Buana Citra Malang.*

PENDAHULUAN

Berdasarkan laporan survei 2022-2023 *Outlook: Rekrutmen, Kompensasi, dan Benefit* yang dirilis oleh *JobStreet* Indonesia (laman penyedia lowongan pekerjaan), muncul tren staf kontrak/pekerja sementara dalam rencana perekrutan. Sekitar 70 persen dari 1.162 perusahaan yang disurvei menyatakan ingin menambah ataupun mempertahankan jumlah pekerja kontrak. Hanya 5 persen dari total perusahaan yang disurvei berencana untuk mengurangi ketergantungan mereka akan staf pekerja kontrak dan sisanya belum punya rencana apapun.

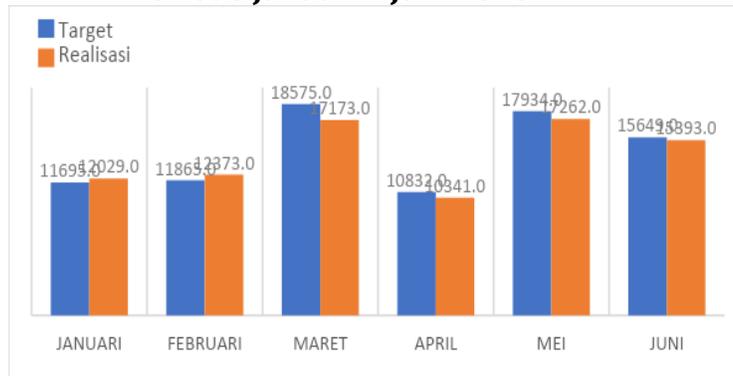
CV Bumi Buana Citra Malang adalah perusahaan yang bergerak di bidang pengecoran logam dan menghasilkan produk untuk suku cadang mobil dan truk ini juga telah menerapkan sistem kerja kontrak untuk semua karyawan produksinya. Dengan adanya masa kerja tersebut, kemudian muncul masalah-masalah terkait ketenagakerjaan karyawan kontrak. Hal ini diakibatkan karena ketidakpastian karir jangka panjang karyawan. Karyawan kontrak yang memiliki penilaian kinerja buruk, kontraknya tidak akan diperpanjang oleh perusahaan, apabila karyawan kontrak memiliki penilaian kinerja yang baik kemungkinan besar kontrak karyawan akan diperpanjang. Tetapi, tidak selalu demikian adanya, terkadang walaupun karyawan kontrak sudah menunjukkan kinerja yang baik belum tentu karyawan kontrak tersebut diperpanjang kontraknya, semua kembali lagi pada kebijakan dari pihak perusahaan.

Masa depan karyawan kontrak di dalam organisasi semakin tidak menentu. Para karyawan akan merasa bahwa setiap saat ada kemungkinan mereka akan keluar dari pekerjaannya atau diberhentikan oleh perusahaan. Ketidakpastian-ketidakpastian inilah

yang menimbulkan tekanan dan kecemasan bagi karyawan kontrak. Mereka harus memiliki resiliensi tinggi agar dapat bertahan di perusahaan. Connor dan Davidson (2003) mengatakan resiliensi merupakan kemampuan seseorang untuk mengatasi kecemasan, stres, reaksi terhadap stres bahkan depresi. Selain itu, resiliensi dapat diartikan sebagai kemampuan individu untuk memelihara keseimbangan tubuh agar tetap normal dalam menghadapi keadaan yang tidak menguntungkan (Bonano, 2004).

Seseorang yang tidak memiliki cukup resiliensi akan menunjukkan sikap yang tidak optimis, sulit beradaptasi terhadap perubahan, dan mudah menyerah sehingga dapat berpengaruh terhadap kinerjanya di perusahaan. Hal inilah yang terjadi pada CV Bumi Buana Citra Malang, ketidak optimalnya resiliensi karyawan tersebut ditunjukkan dengan kurang disiplin karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga menyebabkan penurunan kinerja yang ditandai dengan ketidaktercapainya realisasi pekerjaan dengan target yang telah ditetapkan.

Gambar 1 Perbandingan Target dan Realisasi Produksi CV Bumi Buana Citra Malang Periode Januari – Juni 2023



Sumber : Data Sekunder, 2024

Grafik diatas merupakan perbandingan antara target dan realisasi hasil produksi CV Bumi Buana Citra Malang periode Bulan Januari hingga Juni 2023. Dapat dilihat bahwa realisasi produksi menunjukkan nilai yang fluktuatif, sedangkan pada bulan Maret hingga Juni realisasi produksi tidak mencapai target yang telah ditetapkan sebelumnya. Terdapat beberapa penyebab target tersebut tidak tercapai yakni rendahnya resiliensi karyawan. Sikap resiliensi yang rendah ditandai dengan sikap yang malas, kurang disiplin, dan penggunaan jam kerja aktif yang kurang proporsional mengakibatkan karyawan tidak mampu menghasilkan kinerja yang maksimal sehingga menyebabkan perusahaan sulit untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Hal ini tentu berdampak pada keberlangsungan usaha yang dijalankan.

Tabel 1. Data Penyebab Ketidak Tercapaian Target Produksi

| Bulan | Penyebab Ketidaksesuaian (Kg) | | | | | | | | | |
|-------|-------------------------------|---------------------|-------------|-----------------------|--------------------|-------------|-----------------------|------------|--------------------|-------------|
| | Kesalahan Setting | Mesin CNC/Bor Rusak | Listrik OFF | Mesin Bubut/Bor Rusak | Opt. Absen / Telat | Cast Goyang | Casting habi s/ telat | Buat Pahat | Bahan Habis/ Cacat | Lain - Lain |
| | | | | | | | | | | |

| | | | | k | | | | | | |
|----------------|-------------|------------|-----------|-------------|-------------|------------|-------------|-----------|-----------|------------|
| MARET | 4104, 3 | 7060, 5 | 0,0 | 160 08,4 | 8809, 3 | 222 9,9 | 125 23,3 | 0,0 | 0,0 | 101 3,0 |
| JANUARI | 1926, 9 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 328 4,2 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| FEBRUAR I | 124,0 | 57,6 | 0,0 | 374, 0 | 3154, 5 | 0,0 | 495 2,2 | 0,0 | 308, 0 | 0,0 |
| MEI | 5612, 0 | 2871, 3 | 0,0 | 591 8,2 | 7073, 6 | 115 5,4 | 815 9,1 | 935, 0 | 0,0 | 877, 2 |
| JUNI | 4225, 2 | 977,6 | 0,0 | 305 3,0 | 1568 3,9 | 104 6,7 | 403 1,7 | 0,0 | 0,0 | 75,1 |
| APRIL | 1030, 1 | 1347, 7 | 0,0 | 489 7,3 | 2619, 1 | 253, 5 | 609 2,9 | 496, 0 | 0,0 | 860, 7 |
| TOTAL | 1188 8,1 | 3906, 5 | 0,0 | 934 5,2 | 2591 2,0 | 220 2,1 | 204 27,2 | 935, 0 | 308, 0 | 952, 3 |
| PRESENT ASE | 1,45 % | 0,48 % | 0,0 0% | 1,14 % | 3,16 % | 0,27 % | 2,49 % | 0,11 % | 0,04 % | 0,12 % |

Sumber: Data Sekunder, 2024

Tabel diatas menunjukkan penyebab ketidaktercapaian target produksi CV Bumi Buana Citra Malang. Dapat dilihat bahwa penyebab paling tinggi disebabkan oleh kesalahan operator yang melakukan absen maupun terlambat yaitu sebesar 3,16%. Penyebab berikutnya adalah kesalahan setting mesin yaitu sebesar 1,45%. Kedua penyebab tertinggi tersebut adalah kesalahan yang disebabkan oleh manusia (*human error*). Resiliensi dan *human error* memiliki hubungan yang erat dalam konteks proses produksi dan manajemen kesalahan.

Seseorang yang memiliki resiliensi tinggi akan memiliki kemampuan untuk bertahan, pulih, dan beradaptasi dari gangguan. Kesalahan-kesalahan yang telah dilakukan dapat dijadikan peluang untuk memperbaiki proses, menyesuaikan peraturan atau kebijakan. Sehingga dapat membantu organisasi untuk tidak hanya mengurangi kemungkinan terjadinya kesalahan lagi, tetapi juga untuk lebih siap menghadapi dan mengatasi kesalahan yang terjadi. Hal ini juga dapat membantu meningkatkan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan, yang sangat penting dalam lingkungan produksi yang dinamis. Bagi perusahaan, kinerja seorang karyawan merupakan hal yang harus selalu diperhatikan. Karena tingginya pendapatan atau keuntungan sebuah perusahaan tergantung dari seberapa besar tingkat mereka dapat memproduksi atau seberapa banyak mereka dapat menghasilkan barang maupun jasa, tentu saja dari kinerja yang dimiliki karyawan.

Selain resiliensi, komitmen juga mempengaruhi kinerja suatu perusahaan. Organisasi merupakan suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya yang memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi (Meyer & Allen, 1993). Komitmen yang dimiliki seorang karyawan akan memberikan jaminan bahwa segala bentuk aktivitas yang dilakukan sesuai dengan ketentuan dan prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan. Komitmen yang dimiliki para karyawan secara langsung menentukan keberhasilan para karyawan dalam bekerja sehingga pada akhirnya para karyawan mampu memaksimalkan pencapaian kinerja dalam bekerja (Huang et al., 2021). Hal tersebut sesuai dengan penelitian

yang dilakukan oleh (Linggiello, et al., 2021) bahwa komitmen yang dimiliki karyawan dapat mempengaruhi kinerja.

Kemampuan perusahaan dalam menghadapi persaingan, tidak hanya dipengaruhi dari kemampuan atau kinerja saja namun juga dipengaruhi dari karyawan yang mampu untuk menempatkan dirinya secara utuh, *engagement*, dan komitmen yang kuat dengan pekerjaan (Nayenggita, 2020). Perubahan yang dinamis dalam lingkungan bisnis saat ini, seperti tidak stabilnya ekonomi, teknologi, persaingan antara bisnis, dan peraturan baru yang muncul dikarenakan pandemi, semakin menarik perhatian untuk membahas *work engagement* dalam organisasi (Ojo et al., 2021) Ketika karyawan sudah terikat (*engagement*) dengan suatu perusahaan maka karyawan memiliki suatu kesadaran terhadap bisnis. Kesadaran akan bisnis perusahaan ini yang membuat karyawan akan memberikan seluruh kemampuan terbaiknya terhadap perusahaan.

Karyawan yang terikat dengan perusahaan akan meningkatkan performa perusahaan, *engagement* dapat ditumbuh kembangkan dalam diri karyawan (Nusatiria, 2011). Karyawan akan merasa bahwa perusahaan dan pekerjaannya memiliki arti bagi mereka sehingga hal ini akan membuat hubungan karyawan-perusahaan menjadi lebih dekat dan karyawan akan merasa menjadi bagian dari perusahaan yang akan membuat mereka dapat memberikan kontribusi untuk kepentingan kedua belah pihak.

Berdasarkan uraian di atas tentang keterkaitan empat variabel yang diteliti, baik secara teoritis, fenomena gap, maupun research gap, maka peneliti tertarik melakukan analisis tentang kemampuan resiliensi dan komitmen dalam mempengaruhi kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui mediasi keterikatan karyawan CV Bumi Buana Citra Malang.

LANDASAN TEORI

Resiliensi

Resiliensi merupakan kapasitas yang dimiliki seseorang baik individu ataupun kelompok bahkan komunitas untuk melawan, bahkan mencegah, bangkit, dan beradaptasi serta kapasitas guna merespon secara sehat serta produktif saat menghadapi situasi sulit atau trauma, dengan tujuan dapat mengelola tekanan hidup sehari-hari (Grotberg, 1995; Richardson, 2002).

Connor dan Davidson (2003) mengatakan resiliensi merupakan kemampuan seseorang untuk mengatasi kecemasan, stres, reaksi terhadap stres bahkan depresi. Selain itu, resiliensi dapat diartikan sebagai kemampuan individu untuk memelihara keseimbangan tubuh agar tetap normal dalam menghadapi keadaan yang tidak menguntungkan (Bonano, 2004). Resiliensi tidak hanya seputar kekuatan fisik atau temperamen yang kuat, tetapi juga merupakan hasil dari bagaimana individu mempersepsikan, menilai, mendekati dan mengatasi tekanan serta tantangan dalam hidupnya (Bunce dan Anna, 2004), dengan cepat dan efektif (Tugade dan Frederickson, 2005).

Siebert (2005) mengatakan bahwa resiliensi adalah kemampuan individu dalam menjaga kesehatan di bawah kondisi penuh tekanan, bangkit dari keterpurukan, mengatasi kemalangan, merubah cara hidup ketika cara lama dirasa tidak sesuai lagi dengan kondisi yang ada dan menghadapi permasalahan tanpa melakukan kekerasan. Disamping itu, resiliensi membuat individu untuk tetap stabil dan berfungsi dengan baik secara fisik dan psikis, serta kapasitas untuk mendapatkan pengalaman dan emosi positif, meskipun

dihadapkan pada situasi traumatik (Mancini dan Bonano, 2006). Resiliensi yang tinggi dapat membuat seseorang tidak menyerah ketika menghadapi tekanan dari lingkungan, remaja mampu terhindar dari penggunaan obat terlarang, perilaku kenakalan remaja, kegagalan di sekolah, dan gangguan mental (Snyder dan Lopez, 2007).

Pendapat lain menjelaskan resiliensi sebagai sebuah kerangka kerja sistem yang lebih luas dan kapasitas sistem yang dinamis untuk bertahan atau pulih, resistensi terhadap penyakit, adaptasi terhadap resiko lingkungan sehingga dapat mencapai kesehatan, kompetensi, atau menghindari penyakit mental dalam konteks risiko atau kesulitan (Smith, Dalen, Wiggins, Tooley, Christopher, dan Bernard, 2008; Sapienza dan Masten, 2011; Bowes dan Jaffee, 2013). Sementara pendapat Wagnild dan Young (1990) mendefinisikan resiliensi sebagai stamina emosional yang digunakan untuk menggambarkan orang-orang yang menunjukkan keberanian dan kemampuan beradaptasi di tengah kemalangan hidup.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka peneliti merujuk pada Wagnild dan Young (1993) mendefinisikan resiliensi sebagai stamina emosional yang digunakan untuk menggambarkan orang-orang yang menunjukkan keberanian dan kemampuan beradaptasi di tengah kemalangan hidup. Hal ini karena pendapat teori Wagnild dan Young (1993) menjelaskan bagaimana adanya resiliensi pada individu dapat digunakan atau berguna untuk mengatasi kondisi yang sulit seperti perasaan tertekan pada individu yang diakibatkan karena permasalahan serta bagaimana individu mereaksi permasalahan tersebut.

Hipotesis 1: Relisiensi yang makin baik mampu mendorong peningkatan kinerja karyawan CV Bumi Buana Citra Malang

Hipotesis 3: Relisiensi yang makin baik mampu mendorong peningkatan keterikatan karyawan CV Bumi Buana Citra Malang

Komitmen Organisasi

Tewal, et al. (2017), menjelaskan Komitmen Organisasi adalah tingkat sampai dimana seorang pegawai memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Jadi, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara Komitmen Organisasi yang tinggi berarti memihak pada organisasi yang merekrut dan merasa bahwa dia sedang bekerja bagi dirinya sendiri dan bukan orang lain. Komitmen Organisasi sebagai suatu sikap mencerminkan keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, dan keinginan untuk berusaha keras sesuai tujuan organisasi.

Davis & Newstorm (1995), Komitmen Organisasi adalah sejauh mana pegawai setuju dengan organisasi dan ingin terus berpartisipasi secara aktif di organisasi itu. Komitmen Organisasi mencerminkan keyakinan keinginan pegawai untuk bekerja keras menuju misi dan tujuan organisasi bekerja di sebuah organisasi. (Meyer & Allen, 1993) mendefinisikan Komitmen Organisasi merupakan suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya yang memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaanya dalam berorganisasi.

Mowday, et al. (1979) lebih lanjut menekankan bahwa Komitmen Organisasi adalah kesediaan seorang pegawai untuk memberikan kontribusi yang berarti bagi organisasi. Menurut Robbins & Judge (2015) Komitmen Organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara Komitmen

Organisasi yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut.

Berdasarkan beberapa definisi Komitmen Organisasi menurut ahli, maka penulis menyimpulkan bahwa Komitmen Organisasi merupakan kerelaan pegawai untuk berpartisipasi dan berkontribusi aktif, serta bekerja sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Hipotesis 3: Komitmen yang makin kuat mampu mendorong peningkatan kinerja karyawan CV Bumi Buana Citra Malang

Hipotesis 4: Komitmen yang makin kuat mampu mendorong peningkatan keterikatan karyawan CV Bumi Buana Citra Malang

Keterikatan Karyawan

Kahn (1990), mendefinisikan employee engagement sebagai “being fully physically, cognitively and emotionally connected with their work roles”, atau karyawan yang secara fisik, kognitif, dan emosional terkait dengan peran pekerjaannya. (Schaufeli & Bakker, 2010) menambahkan bahwa work engagement mengacu pada hubungan antara karyawan dan pekerjaannya, sedangkan employee engagement mengacu pada hubungan antara karyawan dan perusahaannya.

Employee engagement merupakan komitmen dan partisipasi karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilai yang mereka terima. Karyawan yang terikat (engaged) memahami proses bisnis organisasi dan bekerja sama dengan kolega untuk meningkatkan kinerja dan berkontribusi pada organisasi. Pada saat yang sama, organisasi memiliki kewajiban untuk mengembangkan dan memelihara perikatan, yang membutuhkan hubungan dua arah antara organisasi dan karyawannya (Vazirani, 2007).

Menurut pengantar (Macey, et al., 2009), engagement merupakan apresiasi karyawan terhadap tujuan dan konsentrasi energi, yang muncul dalam bentuk inisiatif, adaptabilitas, usaha dan ketekunan untuk mencapai tujuan organisasi. Pada dasarnya, engagement dibagi menjadi dua jenis, yaitu perasaan untuk memiliki engagement dan perilaku engagement itu sendiri.

Schaufeli & Bakker (2010), membagi dimensi keterikatan karyawan ke dalam 3 dimensi, yaitu: vigor, dedication dan absorption.

Hipotesis 5: Keterikatan karyawan yang makin kuat mampu mendorong peningkatan kinerja karyawan CV Bumi Buana Citra Malang

Kinerja Karyawan

Rivai & Basri (2004), bahwa performance atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam satu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal dan tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan etika dan moral. Hasil dari kinerja perusahaan yang dihasilkan oleh suatu perusahaan akan mengacu pada standar yang telah ditetapkan oleh suatu perusahaan. Pengukuran aktivitas kinerja suatu perusahaan dirancang untuk menaksir bagaimana kinerja aktivitas dan hasil akhir yang telah dicapai oleh perusahaan tersebut.

Mathis & Jackson (2016), kinerja pada dasarnya adalah apa yang dikerjakan dan tidak dikerjakan oleh karyawan. Kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi. Indikator penilaian kinerja menunjukkan tingkat yang diharapkan dari kinerja dan merupakan perbandingan kinerja (benchmark) dengan

acuan/indikator yang dapat diukur, dipahami dengan jelas dan bermanfaat bagi karyawan dan organisasi.

Menurut Mangkunegara (2016) istilah kinerja berasal dari kata job performance atau Actual Performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya Mangkunegara (2016).

Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya (Edison, 2016). Secara umum kinerja dapat diartikan sebagai keseluruhan proses bekerja dari individu yang hasilnya dapat digunakan landasan untuk menentukan apakah pekerjaan individu tersebut baik atau sebaliknya (Roziqin, 2010). Menurut Wibowo (2010) kinerja adalah tentang pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Yang hasil dari pekerjaan itu nantinya akan menjadi tolak ukur sejauh mana kemampuan karyawan dalam mengolah serta mempertanggung jawabkan selama dia bekerja.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, definisi kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu organisasi yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi dimana individu bekerja.

Hipotesis 6: Keterikatan karyawan mampu menjadi mediasi yang kuat atas pengaruh resiliensi terhadap kinerja karyawan CV Bumi Buana Citra Malang

Hipotesis 7: Keterikatan karyawan mampu menjadi mediasi yang kuat atas pengaruh komitmen terhadap kinerja karyawan CV Bumi Buana Citra Malang

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Ada empat variabel yang dianalisis, yaitu: Resiliensi, Komitmen Organisasi, Keterikatan Kerja, dan Kinerja Karyawan. Jumlah populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan tidak tetap CV Bumi Buana Citra Malang, yakni 64 orang. Karena populasinya kurang dari 100, maka menurut Arikunto (2013), sebaiknya jumlah populasi dijadikan sampel semuanya, yakni 64 orang. Metode analisis data menggunakan SEM Smart PLS. Berikut ditampilkan definisi operasional variabel penelitian:

Tabel 2 Definisi Operasional Variabel

| VARIABEL | INDIKATOR | ITEM |
|--|--|--|
| Resiliensi (X1) Wagnild & Young (1993) | (X.1) <i>Perseverance</i> (kekerasan hati/tekun) | (X.1.1) Mampu bertahan dalam kesulitan |
| | | (X.1.2) Memiliki sikap disiplin dan tekun |
| | (X.2) <i>Equanimity</i> (Ketenangan hati) | (X.2.1) Dapat menerima segala hal yang terjadi |
| | | (X.2.2) Mampu mengendalikan emosi |
| | (X.3) <i>Meaningfulness</i> (kebermaknaan) | (X.3.1) Memiliki tujuan hidup |
| | | (X.3.2) Bangga terhadap diri sendiri |
| | (X.4) <i>Self Reliance</i> (Kemandirian) | (X.4.1) Mengatasi masalah sendiri |
| | | (X.4.2) Mengetahui kelebihan dan kekurangan diri |
| | (X.5) <i>Existential</i> | (X.5.1) Tidak mudah terpengaruh |

| VARIABEL | INDIKATOR | ITEM |
|---|--|--|
| | <i>Aloneness</i> (Keberadaan Individu) | (X.5.2) Berani tampil beda |
| JUMLAH ITEM | | 10 |
| Komitmen (X2) Robbins & Judge (2015) | (X2.1) Komitmen Afektif | (X2.1.1) Mendukung visi misi |
| | | (X2.1.2) Bangga menjadi bagian perusahaan |
| | (X2.2) Komitmen Berkelanjutan | (X2.2.1) Siap bekerja keras |
| | | (X2.2.2) Melakukan tugas dengan baik |
| (X2.3) Komitmen Normatif | (X2.3.1) Memprioritaskan tujuan perusahaan | |
| | (X2.3.2) Peduli terhadap citra perusahaan | |
| JUMLAH ITEM | | 6 |
| <i>Employee Engagemen t</i> (Z) Schaufeli & Bakker (2010) | (Z.1) <i>Vigor</i> | (Z.1.1) Memiliki energi dan stamina tinggi |
| | | (Z.1.2) Berusaha dengan sungguh-sungguh |
| | (Z.2) <i>Dedication</i> | (Z.2.1) Tertarik dengan pekerjaan |
| | | (Z.2.2) Bangga dengan pekerjaan |
| (Z.3) <i>Absorption</i> | (Z.3.1) Penuh konsentrasi | |
| | (Z.3.2) Menikmati pekerjaan | |
| JUMLAH ITEM | | 6 |
| Kinerja Karyawan (Y) (Mathis & Jackson, 2016) | (Y.1) Kuantitas | (Y1.1) Menyelesaikan pekerjaan sesuai target |
| | | (Y1.2) Peningkatan hasil kerja |
| | (Y.2) Kualitas | (Y.2.1) Bekerja sesuai SOP |
| | | (Y.2.2) Mampu memberikan hasil yang terbaik |
| | (Y.3) Ketepatan Waktu | (Y.3.1) Pekerjaan mampu diselesaikan dengan tepat waktu |
| | | (Y.3.2) Menyelesaikan pekerjaan dalam waktu tertentu dengan baik |
| | (Y.4) Kehadiran | (Y.4.1) Selalu datang dengan tepat waktu |
| | | (Y.4.2) Tidak pernah absen kecuali darurat |
| JUMLAH ITEM | | 8 |

Sumber: Wagnild & Young (1993), Robbins & Judge (2015), Schaufeli & Bakker (2010), Mathis & Jackson (2016)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Melalui gambar dibawah ini, karakteristik responden yang dilihat dari aspek demografi yaitu jenis kelamin, pendidikan, usia, serta lama bekerja tempat responden ditempatkan menunjukkan beberapa informasi yang menarik.

Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin

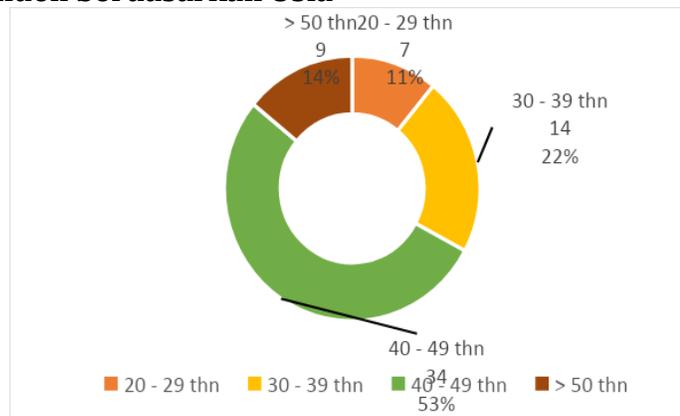


Gambar 2 Profil Jenis Kelamin Responden

Sumber: Data primer diolah, 2024

Berdasarkan gambar diatas dapat diketahui bahwa responden dibedakan menjadi dua kategori yaitu laki-laki dan perempuan. Dari data 64 responden yang diperoleh, komposisi responden berdasarkan jenis kelamin yaitu 51 responden atau sebanyak 80% berjenis kelamin laki-laki dan sisanya 13 orang atau sebesar 20% berjenis kelamin perempuan. Mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki karena sebagian besar responden adalah pekerja produksi, dimana produksi didominasi oleh laki-laki.

Karakteristik Responden berdasarkan Usia

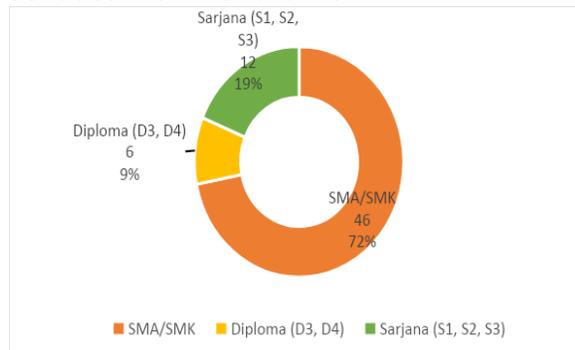


Gambar 3 Profil Usia Responden

Sumber: Data primer diolah, 2024

Responden berdasarkan usia dibedakan menjadi empat kategori yaitu usia 20 sampai 29 tahun, 30 sampai 39 tahun, 40 – 49 tahun, dan usia lebih dari 50 tahun. Dari data 64 responden yang diperoleh, komposisi responden berdasarkan usia yaitu 7 orang atau sekitar 11% berusia 20-29 tahun, 14 orang atau sebesar 22% berusia 30-39 tahun, 34 orang atau 53% berusia 40-49 tahun dan 9 orang atau 14% berusia 50 tahun keatas. Hasil yang ditunjukkan pada jumlah responden didominasi oleh usia 40 - 49 tahun. Pekerja pada usia tersebut telah bekerja untuk perusahaan dalam jangka waktu yang lama, dimana mereka telah memiliki pemahaman mendalam tentang industri dan tugas produksi yang telah mereka lakukan selama bertahun-tahun. Oleh karena itu, mereka mungkin memilih untuk tetap berada di sektor produksi yang sudah mereka kuasai.

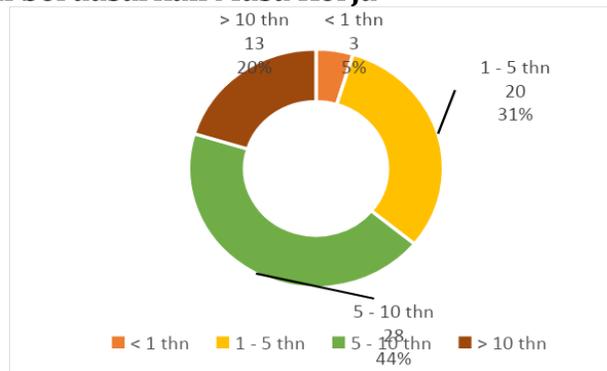
Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan



Gambar 4 Profil Tingkat Pendidikan Terakhir Responden
Sumber: Data primer diolah, 2024

Responden berdasarkan pendidikan terakhir seperti gambar diatas dibedakan menjadi SMA/SMK, Diploma (D3, D4), dan Sarjana (S1, S2, S3). Berdasarkan 64 responden, sebagian besar responden didominasi tingkat pendidikan SMA/SMK yaitu sebanyak 46 orang atau 72%, Sarjana (S1, S2, S3) yaitu 12 orang atau 19%. Sedangkan yang paling sedikit memiliki tingkat pendidikan terakhir Diploma (D3 & D4) sebanyak 6 orang atau 9%. Mayoritas responden didominasi tingkat pendidikan SMA/SMK karena sebagian besar pekerjaan produksi bersifat fisik atau memerlukan keterampilan praktis. Oleh karena itu, persyaratan pendidikan yang lebih rendah, yakni SMA/SMK dianggap cukup untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut. Sedangkan pendidikan yang lebih tinggi menempati posisi sebagai pengawas.

Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja



Gambar 5 Profil Masa Kerja Responden
Sumber: Data primer diolah, 2024

Responden berdasarkan masa kerja dibedakan menjadi lima kategori yaitu masa kerja kurang dari 1 tahun, 1 sampai 5 tahun, 5 sampai 10 tahun, dan masa kerja lebih dari 10 tahun. Dari data 64 responden yang diperoleh, komposisi responden berdasarkan masa kerja yaitu 3 orang atau sekitar 5% masa kerja kurang dari 1 tahun, 20 orang atau sebesar 31% masa kerja 1-5 tahun, 28 orang atau 44% masa kerja 5-10 tahun, sedangkan masa kerja lebih dari 10 tahun didapatkan 13 orang atau 20%. Hasil yang ditunjukkan pada jumlah responden didominasi oleh masa kerja 5-10 tahun. Dengan masa kerja yang mencapai 5-10 tahun, pekerja produksi telah membangun pengalaman dan keterampilan yang signifikan dalam tugas-tugas mereka. Pengalaman ini dapat membuat mereka lebih dihargai oleh perusahaan

dan meningkatkan kemungkinan mereka untuk bertahan dalam pekerjaan tersebut.

Deskripsi Variabel

1. Deskripsi tanggapan responden terhadap variabel Resiliensi dapat dijelaskan sebagai berikut:

Indikator yang dominan pada variabel resiliensi adalah equanimity (ketenangan hati) dengan item yang mendapatkan skor paling tinggi yaitu mampu mengendalikan emosi. Hal tersebut mengindikasikan bahwa responden setuju bahwa dirinya telah memiliki kemampuan mengendalikan emosi. Sedangkan indikator yang tidak dominan yaitu meaningfulness (kebermaknaan) dengan item yang tidak dominan adalah memiliki tujuan hidup. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian responden menilai belum cukup memiliki tujuan hidup

2. Deskripsi tanggapan responden terhadap variabel Komitmen dapat dijelaskan sebagai berikut:

Kemudian indikator yang dominan pada variabel komitmen organisasi adalah komitmen berkelanjutan dengan item yang memiliki skor paling tinggi yaitu melakukan tugas dengan baik. Hal tersebut mengindikasikan bahwa responden telah melakukan tugasnya dengan baik. Sedangkan indikator yang tidak dominan yaitu komitmen normatif dengan item yang memiliki skor paling rendah yaitu memprioritaskan tujuan perusahaan. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian responden menilai bahwa mereka belum memprioritaskan tujuan perusahaan

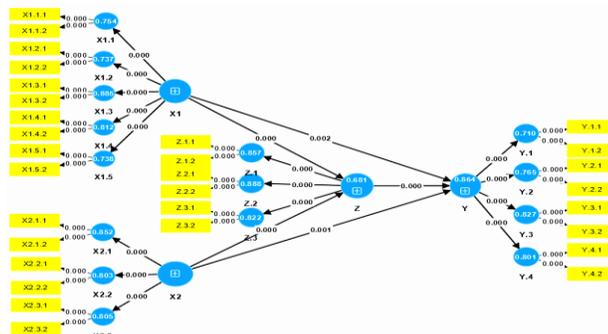
3. Deskripsi tanggapan responden terhadap variabel Keterikatan dapat dijelaskan sebagai berikut:

Indikator yang dominan pada variabel keterikatan karyawan adalah absorption, dengan item yang mendapatkan skor paling tinggi yaitu menikmati pekerjaan, responden merasa bahwa mereka dapat menikmati pekerjaan. Karyawan yang menikmati pekerjaan mereka merasa bangga dengan kontribusi dan pencapaian mereka di tempat kerja. Mereka akan terlibat dalam kolaborasi tim. Sedangkan indikator yang tidak dominan adalah vigor, dengan item yang memiliki skor terendah adalah memiliki energi dan stamina tinggi. Karyawan yang merasa terbebani oleh tuntutan pekerjaan yang tinggi atau ketidakseimbangan dengan kehidupan pribadi mereka dapat mengalami penurunan energi

4. Deskripsi tanggapan responden terhadap variabel Kinerja dapat dijelaskan sebagai berikut:

Indikator yang dominan pada variabel kinerja karyawan adalah ketepatan waktu, dengan item yang mendapatkan skor paling tinggi yaitu menyelesaikan pekerjaan dalam waktu tertentu dengan baik. Sedangkan indikator yang tidak dominan adalah kehadiran, dengan item yang memiliki skor terendah adalah selalu datang dengan tepat waktu

Hasil Analisis



Gambar 6 Hasil SEM-PLS (Inner Model)

Sumber: Hasil pengolahan data dengan SmartPLS, 2024

Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 3 Uji Hipotesis (Pengaruh Langsung & tidak Langsung)

| No | Hubungan Variabel | Koefisien Jalur | T Statistik (t-hitung) | Signifikansi t | Keputusan |
|----|--------------------------------------|-----------------|------------------------|----------------|----------------------|
| 1 | Resiliensi -> Kinerja | 0.283 | 3.052 | 0.002 | Hipotesis 1 diterima |
| 2 | Komitmen -> Kinerja | 0.286 | 3.304 | 0.001 | Hipotesis 2 diterima |
| 3 | Resiliensi -> Keterikatan | 0.470 | 4.195 | 0.000 | Hipotesis 3 diterima |
| 4 | Komitmen -> Keterikatan | 0.412 | 3.770 | 0.000 | Hipotesis 4 diterima |
| 5 | Keterikatan -> Kinerja | 0.441 | 4.050 | 0.000 | Hipotesis 5 diterima |
| 6 | Resiliensi -> Keterikatan -> Kinerja | 0.207 | 2.979 | 0.003 | Hipotesis 6 diterima |
| 7 | Komitmen -> Keterikatan -> Kinerja | 0.182 | 2.650 | 0.008 | Hipotesis 7 diterima |

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2023

PEMBAHASAN

Pembahasan Hasil Uji Hipotesis 1 (Pengaruh Resiliensi terhadap Kinerja Karyawan)

Berdasarkan analisis statistik deskriptif, tanggapan responden terhadap: 1) Resiliensi; rata-rata menyatakan 'Baik'. Indikator yang dominan pada variabel resiliensi adalah equanimity (ketenangan hati) dengan item yang mendapatkan skor paling tinggi yaitu mampu mengendalikan emosi. Hal tersebut mengindikasikan bahwa mengendalikan emosi berperan sangat kuat terhadap resiliensi. 2) Kinerja karyawan; rata-rata menyatakan 'Baik'. Indikator yang dominan pada variabel kinerja karyawan adalah ketepatan waktu, dengan item yang mendapatkan skor paling tinggi yaitu menyelesaikan pekerjaan dalam waktu tertentu dengan baik. Lebih lanjut, tanggapan responden tentang resiliensi dan kinerja karyawan rata-rata menunjukkan baik. Hal ini mengindikasikan bahwa resiliensi yang kuat dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang baik.

Hasil analisis inferensial atau pengujian hipotesis menunjukkan bahwa resiliensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan. Hal ini berarti bahwa dengan semakin kuatnya resiliensi yang dimiliki karyawan maka dapat meningkatkan kinerja karyawan CV Bumi Buana Citra Malang. Resiliensi yang kuat dapat memiliki dampak positif pada kinerja karyawan dalam berbagai cara. Karyawan yang memiliki tingkat resiliensi yang tinggi cenderung pulih lebih cepat dari kesulitan atau kegagalan. Mereka tidak mudah terpengaruh oleh situasi sulit dan dapat dengan cepat kembali fokus pada tugas-tugas mereka.

Connor dan Davidson (2003) mengatakan resiliensi merupakan kemampuan seseorang untuk mengatasi kecemasan, stres, reaksi terhadap stres bahkan depresi. Karena resiliensi membantu karyawan dalam mengelola stres dengan lebih baik. Karyawan mampu menjaga keseimbangan emosional dan mengatasi tekanan tanpa mengalami dampak negatif yang signifikan pada kesejahteraan mereka.

Sebagai sebuah perusahaan yang bergerak pada bidang produksi, CV Bumi Buana Citra Malang juga mendukung pengembangan resiliensi karyawan dengan menyediakan pelatihan, mendukung lingkungan kerja yang mendukung, dan memberikan dukungan saat diperlukan karena manajemen perusahaan berpendapat bahwa resiliensi bukanlah sifat yang statis, tetapi dapat dikembangkan melalui latihan, pembelajaran, dan pengalaman hidup. Hal ini sesuai dengan pendapat (Grotberg, 1995) bahwa kualitas resiliensi dipengaruhi oleh seberapa besar dukungan dalam pembentukan resiliensi tersebut.

Karyawan yang dapat menjaga keseimbangan emosional dan mentalnya dalam situasi sulit cenderung lebih produktif. Mereka tidak terlalu terganggu oleh perasaan stres atau kecemasan yang dapat menghambat kinerja karena mereka cenderung memiliki pola pikir yang terbuka terhadap ide-ide baru, memotivasi untuk mengambil risiko yang terkendali, dan dapat berkontribusi pada inovasi dalam organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa resiliensi yang kuat mampu meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Abadi, 2022) dan (Abdillah, et al., 2022) bahwa resiliensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pembahasan Hasil Uji Hipotesis 2 (Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan)

Berdasarkan analisis statistik deskriptif, tanggapan responden terhadap: 1) Komitmen Organisasi; rata-rata menyatakan 'Baik'. Indikator yang dominan pada variabel komitmen organisasi adalah komitmen berkelanjutan dengan item yang memiliki skor paling tinggi yaitu melakukan tugas dengan baik. Hal ini berarti bahwa melakukan tugas dengan baik berperan secara dominan terhadap komitmen organisasi. 2) Kinerja karyawan; rata-rata menyatakan 'Baik'. Indikator yang dominan pada variabel kinerja karyawan adalah ketepatan waktu, dengan item yang mendapatkan skor paling tinggi yaitu menyelesaikan pekerjaan dalam waktu tertentu dengan baik. Lebih lanjut, tanggapan responden tentang komitmen dan kinerja karyawan rata-rata menunjukkan baik. Hal ini mengindikasikan bahwa komitmen yang tinggi dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang baik.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini berarti bahwa dengan semakin tingginya komitmen maka dapat meningkatkan kinerja karyawan CV Bumi Buana Citra Malang. Terciptanya komitmen organisasi dapat dilihat dari: 1) Komitmen afektif, yakni terdiri dari pegawai yang mendukung visi dan misi serta bangga menjadi bagian perusahaan.

2) Komitmen berkelanjutan, Pegawai menunjukkan sikap yang siap untuk bekerja keras dan akan melakukan tugas dengan baik. 3) Komitmen normatif, prioritas pegawai adalah demi tujuan perusahaan dan mereka cenderung peduli terhadap citra perusahaan.

Komitmen yang tinggi dapat memiliki dampak positif pada kinerja karyawan karena dapat menciptakan motivasi intrinsik dan keterlibatan yang lebih mendalam dalam pekerjaan. Mereka cenderung bekerja untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Karena pada dasarnya komitmen organisasi adalah kesediaan seorang pegawai untuk memberikan kontribusi yang berarti bagi organisasi (Mowday, et al., 1979). CV Bumi Buana Citra Malang menyadari bahwa pengelolaan dan penguatan komitmen karyawan dapat menjadi strategi penting dalam meningkatkan kinerja dan membangun budaya kerja yang positif. Ini melibatkan pemahaman dan pengakuan terhadap kontribusi karyawan, pembangunan hubungan interpersonal yang baik, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan pengembangan.

Secara keseluruhan, komitmen yang tinggi dapat menciptakan siklus positif di mana karyawan merasa dihargai, termotivasi untuk memberikan yang terbaik, dan secara aktif berpartisipasi dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, membangun dan memelihara tingkat komitmen yang tinggi di antara karyawan dapat menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kinerja dan keberhasilan jangka panjang perusahaan. Hal ini yang dijelaskan pada penelitian yang dilakukan oleh (Linggiallo, et al., 2021) dan (Nazir & Islam, 2017) bahwa komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dimana hasil tersebut sejalan dengan hasil temuan pada penelitian ini.

Pembahasan Hasil Uji Hipotesis 3 (Pengaruh Resiliensi Terhadap Keterikatan Karyawan)

Berdasarkan analisis statistik deskriptif, tanggapan responden terhadap: 1) Resiliensi; rata-rata menyatakan 'Baik'. Indikator yang dominan pada variabel resiliensi adalah equanimity (ketenangan hati) dengan item yang mendapatkan skor paling tinggi yaitu mampu mengendalikan emosi. Hal tersebut mengindikasikan bahwa mengendalikan emosi berperan sangat kuat terhadap resiliensi 2) Keterikatan Karyawan; rata-rata menyatakan 'Baik'. Indikator yang dominan pada variabel keterikatan karyawan adalah absorption, dengan item yang mendapatkan skor paling tinggi yaitu menikmati pekerjaan, responden merasa bahwa mereka dapat menikmati pekerjaan. Karyawan yang menikmati pekerjaan mereka merasa bangga dengan kontribusi dan pencapaian mereka di tempat kerja. cenderung membina hubungan yang positif dengan rekan kerja. Mereka akan terlibat dalam kolaborasi tim dan memberikan dukungan kepada sesama anggota tim. Lebih lanjut, tanggapan responden tentang resiliensi dan keterikatan karyawan rata-rata menunjukkan baik. Hal ini mengindikasikan bahwa resiliensi yang tinggi dapat berpengaruh terhadap keterikatan karyawan yang lebih baik.

Selanjutnya berdasarkan hasil analisis inferensial (pengujian hipotesis) menunjukkan bahwa resiliensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan. Hal ini berarti bahwa dengan semakin kuatnya resiliensi yang dirasakan pegawai maka dapat meningkatkan keterikatan karyawan CV Bumi Buana Citra Malang. Temuan ini mendukung hasil penelitian (Abadi, 2022) bahwa ada pengaruh positif antara resiliensi terhadap keterikatan karyawan.

Resiliensi pada karyawan ditandai dengan kegigihan/teknun, equanimity (ketenangan

hati), meaningfulness (kebermaknaan) dan self reliance (kemandirian). Karyawan yang resilient mampu menunjukkan ketekunan dalam menjalankan tugas, bahkan di tengah-tengah kesulitan atau kegagalan. Karyawan yang memiliki equanimity dapat mengelola stres dengan baik dan tidak mudah terpengaruh oleh perubahan situasi yang sulit. Karyawan yang merasa pekerjaan mereka memiliki makna cenderung lebih termotivasi dan terikat secara emosional terhadap tugas-tugas mereka. Karyawan yang mandiri dapat menjaga keseimbangan antara bekerja secara kolaboratif dan mengambil tanggung jawab atas tindakan mereka sendiri.

Resiliensi yang rendah pada karyawan dapat mengakibatkan penurunan keterikatan mereka terhadap pekerjaan dan organisasi. Ketika karyawan mengalami kesulitan dalam mengatasi tantangan, stres, atau kegagalan, mereka mungkin cenderung merasa putus asa atau kehilangan motivasi untuk terlibat secara penuh dalam pekerjaan mereka. Keterikatan yang rendah dapat menciptakan jarak emosional antara karyawan dan tujuan organisasi, mengurangi rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan dan mempengaruhi motivasi intrinsik. Oleh karena itu, CV Bumi Buana Citra Malang berusaha memahami dan mengatasi tingkat resiliensi yang rendah karena dapat menjadi kunci untuk memperkuat keterikatan karyawan, meningkatkan kesejahteraan, dan mendukung kinerja yang lebih baik di tempat kerja.

Pembahasan Hasil Uji Hipotesis 4 (Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Keterikatan Karyawan)

Berdasarkan analisis statistik deskriptif, tanggapan responden terhadap: 1) Komitmen Organisasi; rata-rata menyatakan 'Baik'. Indikator yang dominan pada variabel komitmen organisasi adalah komitmen berkelanjutan dengan item yang memiliki skor paling tinggi yaitu melakukan tugas dengan baik. Hal ini berarti bahwa melakukan tugas dengan baik berperan secara dominan terhadap komitmen organisasi. 2) Keterikatan Karyawan; rata-rata menyatakan 'Baik'. Indikator yang dominan pada variabel keterikatan karyawan adalah absorption, dengan item yang mendapatkan skor paling tinggi yaitu menikmati pekerjaan, responden merasa bahwa mereka dapat menikmati pekerjaan. Karyawan yang menikmati pekerjaan mereka merasa bangga dengan kontribusi dan pencapaian mereka di tempat kerja. cenderung membina hubungan yang positif dengan rekan kerja. Mereka akan terlibat dalam kolaborasi tim dan memberikan dukungan kepada sesama anggota tim. Lebih lanjut, tanggapan responden tentang komitmen organisasi dan keterikatan karyawan rata-rata menunjukkan baik. Hal ini mengindikasikan bahwa komitmen organisasi yang baik dapat berpengaruh terhadap keterikatan karyawan yang baik.

Selanjutnya berdasarkan hasil analisis inferensial (pengujian hipotesis) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan. Hal ini berarti bahwa dengan semakin baiknya komitmen organisasi yang dirasakan pegawai maka dapat meningkatkan keterikatan karyawan CV Bumi Buana Citra Malang. Temuan ini mendukung hasil penelitian (Linggiello, et al., 2021) dan (Nazir & Islam, 2017) bahwa ada pengaruh positif antara komitmen organisasi terhadap keterikatan karyawan.

Komitmen organisasi yang rendah dapat menjadi pemicu menurunnya keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan perusahaan. Ketika karyawan tidak merasakan dukungan atau identifikasi dengan tujuan, nilai, dan budaya organisasi, mereka cenderung kehilangan rasa keterikatan emosional terhadap pekerjaan mereka. Kurangnya komitmen organisasi

seringkali mengakibatkan kurangnya motivasi untuk memberikan yang terbaik, mengurangi loyalitas terhadap perusahaan dan meningkatkan risiko tingkat turnover. Keterikatan karyawan yang berkurang dapat merugikan produktivitas, kerja sama tim dan keseluruhan kualitas kinerja organisasi. Oleh karena itu, upaya untuk meningkatkan komitmen organisasi dapat menjadi strategi yang efektif dalam memperkuat keterikatan karyawan dan menjaga keberlanjutan kesuksesan bersama.

Hal inilah yang dirasakan karyawan CV Bumi Buana Citra Malang dengan tingginya komitmen sehingga dapat menciptakan rasa keterlibatan yang kuat, karyawan termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam setiap tugas, dan membangun rasa tanggung jawab terhadap pencapaian tujuan bersama. Keterikatan karyawan yang tinggi tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang positif, tetapi juga meningkatkan produktivitas, kreativitas dan loyalitas dalam jangka panjang.

Pembahasan Hasil Uji Hipotesis 5 (Pengaruh Keterikatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan)

Berdasarkan analisis statistik deskriptif, tanggapan responden terhadap: 1) Keterikatan Karyawan; rata-rata menyatakan 'Baik'. Indikator yang dominan pada variabel keterikatan karyawan adalah absorption, dengan item yang mendapatkan skor paling tinggi yaitu menikmati pekerjaan, responden merasa bahwa mereka dapat menikmati pekerjaan. Karyawan yang menikmati pekerjaan mereka merasa bangga dengan kontribusi dan pencapaian mereka di tempat kerja. cenderung membina hubungan yang positif dengan rekan kerja. Mereka akan terlibat dalam kolaborasi tim dan memberikan dukungan kepada sesama anggota tim. 2) Kinerja karyawan; rata-rata menyatakan 'Baik'. Indikator yang dominan pada variabel kinerja karyawan adalah ketepatan waktu, dengan item yang mendapatkan skor paling tinggi yaitu menyelesaikan pekerjaan dalam waktu tertentu dengan baik. Lebih lanjut, tanggapan responden tentang keterikatan karyawan dan kinerja karyawan rata-rata menunjukkan baik. Hal ini mengindikasikan bahwa keterikatan yang baik dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan karyawan yang baik.

Selanjutnya berdasarkan hasil analisis inferensial (pengujian hipotesis) menunjukkan bahwa keterikatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti bahwa dengan semakin baiknya keterikatan kerja yang dirasakan karyawan maka dapat meningkatkan kinerja karyawan. Temuan ini mendukung hasil penelitian (Gentari, et al., 2023) dan (Hesti & Rahmawati, 2023) bahwa ada pengaruh positif antara keterikatan kerja terhadap kinerja.

Tercapainya kinerja karyawan dapat ditunjukkan dari: 1) Kebutuhan fisiologis, puas terhadap gaji, bonus, tunjangan yang diberikan perusahaan dan terpenuhi kebutuhan sehari-hari. 2) Kebutuhan rasa aman, asuransi kesehatan dan ketenagakerjaan, serta ruang kerja yang aman dan sehat. 3) Kebutuhan sosial, pegawai lain siap membantu, ramah dan bersahabat. 4) Kebutuhan pengakuan, penghargaan bagi pegawai berprestasi dan pegawai akan bekerja keras untuk memperoleh penghargaan dan pengakuan dari perusahaan. 5) Kebutuhan aktualisasi diri, pendapat dihargai atasan maupun sesama pegawai dan dapat menerima kritik dan saran.

Terbukti bahwa tingginya tingkat keterikatan karyawan menjadi indikator kuat atas tercapainya kinerja optimal dalam suatu organisasi. Keterikatan yang tinggi mencerminkan komitmen emosional dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan, yang pada gilirannya

memotivasi mereka untuk berkontribusi secara maksimal. Karyawan yang merasa terlibat dengan nilai-nilai, tujuan, dan budaya organisasi cenderung menunjukkan tingkat dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaan mereka. Tingkat keterikatan yang meningkat memfasilitasi kerjasama tim yang efektif, meningkatkan produktivitas, dan dapat mengurangi tingkat turnover. Dengan demikian, keterikatan karyawan yang tinggi bukan hanya menciptakan lingkungan kerja yang positif, tetapi juga menjadi pilar utama dalam mencapai kinerja organisasi yang sukses.

Pembahasan Hasil Uji Hipotesis 6 (Pengaruh Keterikatan Karyawan sebagai mediasi Resiliensi terhadap Kinerja Karyawan)

Berdasarkan analisis statistik deskriptif, tanggapan responden terhadap: 1) Resiliensi; rata-rata menyatakan 'Baik'. Indikator yang dominan pada variabel resiliensi adalah equanimity (ketenangan hati) dengan item yang mendapatkan skor paling tinggi yaitu mampu mengendalikan emosi. 2) Keterikatan Karyawan; rata-rata menyatakan 'Baik'. Indikator yang dominan pada variabel keterikatan karyawan adalah absorption, dengan item yang mendapatkan skor paling tinggi yaitu menikmati pekerjaan, responden merasa bahwa mereka dapat menikmati pekerjaan. 3) Kinerja karyawan; rata-rata menyatakan 'Baik'. Indikator yang dominan pada variabel kinerja karyawan adalah ketepatan waktu, dengan item yang mendapatkan skor paling tinggi yaitu menyelesaikan pekerjaan dalam waktu tertentu dengan baik.

Dari hasil analisis statistik inferensial menunjukkan bahwasanya pengaruh langsung antara: 1) Resiliensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan arah hubungan yang positif. Hal ini menunjukkan bahwa apabila resiliensi semakin tinggi maka kinerja karyawan juga akan semakin baik atau meningkat. 2) Resiliensi organisasi berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan dengan arah hubungan yang positif. Hal ini menunjukkan bahwa apabila resiliensi semakin tinggi maka keterikatan karyawan juga akan semakin baik atau meningkat. 3) keterikatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan arah hubungan yang positif. Hal ini menunjukkan bahwa apabila keterikatan karyawan semakin baik maka kinerja karyawan juga akan semakin baik atau meningkat.

Selanjutnya dari hasil analisis statistik inferensial menunjukkan pengaruh tidak langsung resiliensi terhadap kinerja karyawan dimediasi keterikatan karyawan menunjukkan bahwa keterikatan karyawan memediasi hubungan antara resiliensi dengan kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa naik/turunnya kinerja karyawan yang dipengaruhi resiliensi tidak terlepas dari peran mediasi keterikatan karyawan. Hasil penelitian ini membuktikan keterikatan karyawan berperan dalam memediasi pengaruh resiliensi dengan kinerja karyawan.

Seseorang yang memiliki tingkat resiliensi yang tinggi cenderung lebih mampu mengatasi tantangan dan stres di tempat kerja. Namun, peran mediasi keterikatan karyawan menunjukkan bahwa tingkat keterikatan dengan organisasi juga turut memainkan peran kunci dalam hubungan ini. Pada dasarnya, karyawan yang merasa terikat secara emosional dengan perusahaan cenderung mengalami kinerja yang lebih baik. Keterikatan ini dapat memediasi atau memperantarai hubungan antara tingkat resiliensi karyawan dan kinerja mereka. Ketika karyawan merasa terikat dengan organisasi, mereka mungkin lebih termotivasi untuk menghadapi tantangan, mengatasi hambatan dan berkomitmen untuk mencapai tujuan bersama.

Resiliensi dapat membantu karyawan mengatasi stres atau ketidakpastian dalam pekerjaan dan tingkat keterikatan yang tinggi dapat memperkuat motivasi intrinsik mereka untuk memberikan kontribusi secara optimal. Sebaliknya, karyawan dengan tingkat resiliensi rendah mungkin lebih rentan terhadap dampak negatif dari stres dan keterikatan yang rendah dapat mengakibatkan kurangnya motivasi untuk berkinerja.

Pembahasan Hasil Uji Hipotesis 7 (Pengaruh keterikatan karyawan sebagai mediasi komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan)

Berdasarkan analisis statistik deskriptif, tanggapan responden terhadap: 1) Komitmen Organisasi; rata-rata menyatakan 'Baik'. Indikator yang dominan pada variabel komitmen organisasi adalah komitmen berkelanjutan dengan item yang memiliki skor paling tinggi yaitu melakukan tugas dengan baik. 2) Keterikatan Karyawan; rata-rata menyatakan 'Baik'. Indikator yang dominan pada variabel keterikatan karyawan adalah absorption, dengan item yang mendapatkan skor paling tinggi yaitu menikmati pekerjaan, responden merasa bahwa mereka dapat menikmati pekerjaan. 3) Kinerja karyawan; rata-rata menyatakan 'Baik'. Indikator yang dominan pada variabel kinerja karyawan adalah ketepatan waktu, dengan item yang mendapatkan skor paling tinggi yaitu menyelesaikan pekerjaan dalam waktu tertentu dengan baik.

Dari hasil analisis statistik inferensial menunjukkan bahwasanya pengaruh langsung antara: 1) Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan arah hubungan yang positif. Hal ini menunjukkan bahwa apabila Komitmen organisasi semakin tinggi maka kinerja karyawan juga akan semakin baik atau meningkat. 2) Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan dengan arah hubungan yang positif. Hal ini menunjukkan bahwa apabila komitmen organisasi semakin tinggi maka keterikatan karyawan juga akan semakin baik atau meningkat. 3) keterikatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan arah hubungan yang positif. Hal ini menunjukkan bahwa apabila keterikatan karyawan semakin baik maka kinerja karyawan juga akan semakin baik atau meningkat.

Selanjutnya dari hasil analisis statistik inferensial menunjukkan pengaruh tidak langsung komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dimediasi keterikatan karyawan menunjukkan bahwa keterikatan karyawan memediasi hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa naik/turunnya kinerja karyawan yang dipengaruhi komitmen organisasi tidak terlepas dari peran mediasi keterikatan karyawan. Hasil penelitian ini membuktikan keterikatan karyawan berperan dalam memediasi pengaruh komitmen organisasi dengan kinerja karyawan.

Peran mediasi keterikatan karyawan dapat menjadi kunci untuk memahami sejauh mana komitmen organisasi mempengaruhi kinerja karyawan. Ketika karyawan memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi, mereka cenderung merasa terikat secara emosional dengan perusahaan, nilai-nilai, dan tujuan bersama. Hal ini dapat menciptakan tingkat keterikatan yang kuat, yang pada gilirannya dapat memediasi hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

Karyawan yang merasa terikat dengan organisasi memiliki motivasi intrinsik yang lebih tinggi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka. Keterikatan ini dapat berfungsi sebagai penghubung antara komitmen organisasi dan dedikasi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sebaliknya, kurangnya keterikatan dapat mengurangi dampak

positif dari komitmen organisasi terhadap kinerja. Oleh karena itu, strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan dapat melibatkan upaya untuk memperkuat kedua faktor ini, yakni komitmen organisasi dan keterikatan.

Implikasi Praktis

Hasil uji hipotesis, hubungan resiliensi dan komitmen organisasi terhadap keterikatan karyawan dan kinerja karyawan adalah positif dan signifikan. Begitu juga dengan hubungan keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan. Artinya bagi karyawan CV Bumi Buana Citra Malang, resiliensi, komitmen organisasi, dan keterikatan karyawan merupakan hal yang perlu terus dipertahankan agar kinerja semakin baik.

Resiliensi, komitmen organisasi, dan keterikatan karyawan memainkan peran krusial dalam membentuk lingkungan kerja yang produktif dan mendukung kinerja yang optimal. Dengan mengembangkan resiliensi, karyawan dapat lebih mudah mengatasi tantangan dan hambatan yang muncul di tempat kerja. Kemampuan untuk bangkit dari kegagalan atau situasi sulit dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis dan kinerja secara keseluruhan. Karena resiliensi tidak hanya seputar kekuatan fisik atau temperamen yang kuat, tetapi juga merupakan hasil dari bagaimana individu mempersepsikan, menilai, mendekati dan mengatasi tekanan serta tantangan dalam hidupnya (Bunce dan Anna, 2004).

Tingginya tingkat komitmen organisasi menciptakan budaya kerja yang positif, dimana karyawan merasa terhubung dengan tujuan dan nilai perusahaan. Hal ini sesuai dengan pendapat menurut (Robbins & Judge, 2015) bahwa komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Hal ini dapat membentuk lingkungan kerja yang kolaboratif dan membantu menciptakan fokus bersama untuk mencapai tujuan organisasi.

Karyawan yang merasa terikat dengan pekerjaan dan organisasi cenderung lebih produktif. Keterikatan ini menciptakan motivasi intrinsik untuk memberikan yang terbaik, sehingga dapat meningkatkan kontribusi positif pada kinerja individu maupun tim. Karena keterikatan karyawan merupakan komitmen dan partisipasi karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilai yang mereka terima. Karyawan yang terikat (engaged) memahami proses bisnis organisasi dan bekerja sama dengan kolega untuk meningkatkan kinerja dan berkontribusi pada organisasi (Schaufeli & Bakker, 2010). Dengan demikian, keterikatan karyawan dapat membawa dampak positif pada kinerja tim. Ketika individu merasa terikat dengan kolektif, mereka lebih mungkin untuk berkolaborasi, berbagi pengetahuan, dan saling mendukung, yang dapat meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan.

KESIMPULAN

Dengan memprioritaskan dan memperkuat resiliensi, komitmen organisasi, dan keterikatan karyawan, CV Bumi Buana Citra Malang dapat membentuk fondasi yang kuat untuk mencapai kinerja yang optimal dan menjaga keberlanjutan kesuksesan jangka panjang. Upaya berkelanjutan dalam pengembangan dan pemeliharaan aspek-aspek ini dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan berdaya saing tinggi.

KETERBATASAN PENELITIAN

1. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner, sehingga sangat mungkin datanya bersifat subjektif. Selain itu juga sulit memperdalam data. Hal ini disebabkan alat utama

dalam pengumpulan data adalah instrumen, seperti angket sehingga peneliti kesulitan untuk mendapatkan data lebih dan yang tertulis di dalam angket. Akan lebih baik apabila ditambahkan wawancara.

2. Peneliti sulit mengawasi kebenaran dan kejujuran responden dalam pengisian kuesioner, disebabkan kesibukan karyawan dalam pencapaian target pekerjaan.
3. Penelitian ini hanya terbatas pada empat variabel yang terdiri dari resiliensi, komitmen organisasi, keterikatan karyawan dan kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Abadi, I., 2022. Pengaruh Mikro Manajemen, Resiliensi, Dan Organizational Citizenship Behaviour Terhadap Engagement Dan Dampaknya Pada Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Tipe B Di Kota Makassar. *Nobel Management Review*, 3(1), pp. 337 - 352.
- [2] Abdillah, F., Ramlawati, R. & Hamzah, F., 2022. Pengaruh Achievement-Motivation-Training, Religiusitas dan Resiliensi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan di Kota Makassar. *Ekonomika*, 6(2), pp. 186-193.
- [3] Abdillah, W. & Jogiyanto, 2015. Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modelling (SEM) dalam Penelitian Bisnis. Yogyakarta: ANDI.
- [4] Baruhu, N. & Dwi, A. F., 2023. Pengaruh Motivasi, Kompensasi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Giga Nusantara. *Jurnal Bintang Manajemen*, 1(1), pp. 273 - 290.
- [5] Buckingham, M. & Coffman, C., 1999. *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*. New York: Gallup Press.
- [6] Davis, K. & Newstorm, J. W., 1995. *Human Behavior at Work*. San Fransisco: McGraw Hill, Inc.
- [7] Gentari, R. E., Tukiran, M., Soeyono, A. & Elizabeth, R., 2023. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai pada UPTD Pengelolaan Prasarana Perhubungan Cilegon. *MAMEN (Jurnal Manajemen)*, 2(1), pp. 103 - 110.
- [8] Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E., 2010. *Multivariate Data Analysis*. New York: Prentice Hall.
- [9] Hesti, A. N. & Rahmawati, S., 2023. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Selleri Indonesia. *Jurnal Pijar*, 1(3), pp. 732 - 741.
- [10] Kahn, W. A., 1990. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, pp. 692-724.
- [11] Linggiallo, H. D., Riadi, S. S., Hariyadi, S. & Adhimursandi, D., 2021. The effect of predictor variables on employee engagement and organizational commitment and employee performance. *Management Science Letters*, Volume 11, pp. 31 - 40.
- [12] Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M. & Young, S. A., 2009. *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*. United Kingdom: Wiley-Blackwell.
- [13] Mathis, R. L. & Jackson, J. H., 2016. *Human Resource Management*. 15 ed. Jakarta: Salemba Empat.
- [14] Meyer, J. P. & Allen, N. J., 1993. A Three-Component Conceptualization of Organizational

- Commitment. *Human Resource Management Review*, pp. 61-89.
- [15] Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W., 1979. The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, Volume 14, pp. 224-247.
- [16] Nazir, O. & Islam, J. U., 2017. Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement: An empirical check. *South Asian Journal of Business Studies*, 6(1), pp. 98 - 114.
- [17] Robbins, S. P. & Judge, T. A., 2015. *Perilaku Organisasi*. 12 ed. Jakarta: Salemba Empat.
- [18] Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B., 2010. Defining and Measuring Work Engagement : Bringing Clarity To The Concept. In: *Work Engagement : A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press, pp. 10-24.
- [19] Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B., 2010. Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. Psychology Press, pp. 10-24.
- [20] Sugiyono, 2014. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- [21] Susanto, A. J., 2014. *Komitmen Organisasi*. Jakarta: PT Salemba Empat.
- [22] Tawal, B., Adolfini, Pandowo, M. C. H. & Tawas, H. N., 2017. *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV. Patra Media Grafindo.
- [23] Vazirani, N., 2007. *Employee Engagement*. SIES College of Management Studies, pp. 1-17.
- [24] Wagnild, G. M. & Young, H. M., 1993. Development and psychometric evaluation of the Resilience Scale. *Journal of Nursing Measurement*, 1(2), p. 165-178.

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN