

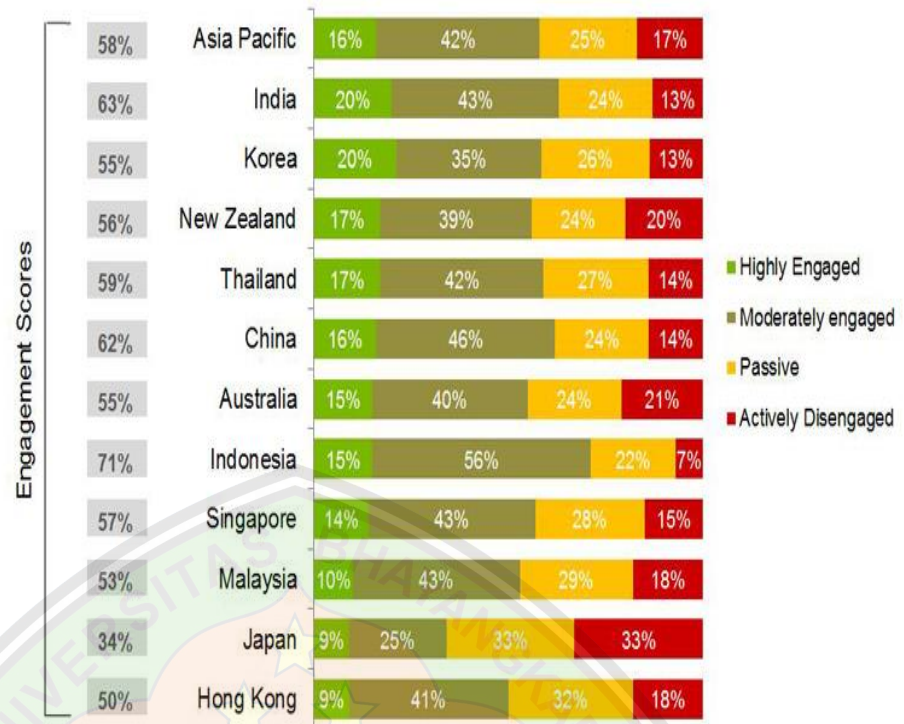
BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Suatu perusahaan dalam melaksanakan kegiatannya, baik perusahaan bergerak dibidang industri, perdagangan maupun jasa akan berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Satu hal yang penting yaitu bahwa keberhasilan berbagai aktivitas didalam perusahaan dalam mencapai tujuan bukan hanya tergantung pada keunggulan teknologi, dana operasi yang tersedia, sarana maupun prasarana yang dimiliki, melainkan juga tergantung pada aspek sumber daya manusia (Ishaya, 2018). Perusahaan membutuhkan karyawan yang *engaged* untuk meningkatkan kinerjanya. Setelah melakukan survey, digambarkan bahwa hasil kerja serta kinerja karyawan yang *engaged* memiliki 20% lebih keunggulan yang lebih baik dari rekan kerjanya, menghasilkan pekerjaan lebih efisien serta memberikan support terbaik untuk organisasi yang menghasilkan dampak positif bagi suatu perusahaan (Robertson-Smith, G & Markwick, 2009).

Pada tahun 2021 Tom Topping atau yang dikenal pada *international trainers* sebagai *Coach Tom* yang merupakan *employee engagement expert*, melakukan sebuah survey penelitian mengenai karyawan yang *engaged* terhadap perusahaan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya perbedaan signifikan yang dihasilkan oleh karyawan pada beberapa negara termasuk Indonesia. Indonesia digambarkan memiliki total 71% skor *engaged* dengan 15% *highly engaged*, 56% *moderately engaged*, 22% *passive* dan 7% *actively disengaged*. Apabila Indonesia dibandingkan dengan negara lain seperti Malaysia, China, Thailand, Australia, Korea, India dan beberapa negara lain yang dilakukan survey, Indonesia memiliki karyawan dengan skor *engaged* terbesar pada tahun tersebut yang menunjukkan bahwa karyawan Indonesia dapat menghasilkan pekerjaan lebih efisien dan berdampak positif bagi perusahaan tempat karyawan bekerja.



Sumber : Tom Topping (2021)

Gambar 1.1 Penelitian Tentang Employee Engagement

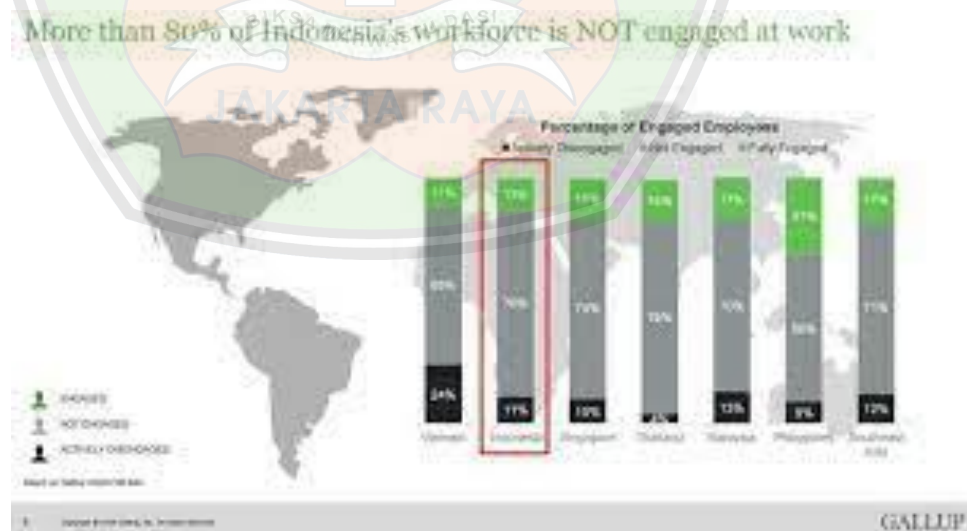


Sumber : Dale Carnegie Indonesia

Gambar 1.2 Employee Engagement Among Millennials

Sebuah studi tentang *engagement* yang dilakukan Dale Carnegie Indonesia (DCI) (2016) merupakan suatu organisasi yang terdiri dari 2800 trainer di seluruh dunia yang diakui secara internasional sebagai pelopor dalam menghasilkan yang terbaik dari dalam diri individu, menunjukkan bahwa adanya perbedaan komposisi angkatan kerja berdasarkan generasi dapat mempengaruhi tingkat *engaged* suatu perusahaan. Terdapat hampir 40% dari seluruh tenaga kerja yang merupakan tenaga kerja milenial (kelahiran 1986-2000) memiliki 25% *engaged* terhadap perusahaan, sementara 9% lainnya tidak merasa terlibat dengan pekerjaannya (*disengaged*). Jika dibandingkan dengan survey pada tahun 2021, karyawan pada tahun tersebut kemudian termasuk menjadi faktor permasalahan dalam tercapainya tujuan dari organisasi.

Hasil studi lain yang dilakukan Gallup (2016) melalui survey yang juga sebagai penguat survey pada tahun yang sama (DCI) dikatakan terdapat 13% pekerja di Indonesia merasa *engage*, sedangkan 11% lainnya merasa tidak *engaged*. Hal tersebut dirasa sangat mengkhawatirkan mengingat potensi *high performance* dalam *work engagement* yang menghasilkan karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik yang bisa diberikan terhadap perusahaan sangat rendah.



Sumber : Gallup (2016)

Gambar 1.3 Data Tingkat Engagement Karyawan di Indonesia

Dari fenomena tersebut dapat dikatakan bahwa *work engagement* karyawan yang tergolong rendah. Dalal, Brummel, Baysinger, & LeBreton mengatakan bahwa keterikatan kerja atau *work engagement* merupakan salah satu sikap kerja sebagai tolak ukur yang berkontribusi terhadap indikator baik buruknya kinerja karyawan pada sebuah perusahaan maupun organisasi (Patricia & Soetjningsih, 2021). Penelitian yang dilakukan oleh Vokic dan Hernaus menyimpulkan bahwa *work engagement* menjadi mediasi penghubung antara kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Konsep tersebut menggambarkan *outcome* kinerja yang berhubungan apabila perusahaan mempunyai karyawan yang lebih bahagia dan lebih produktif (Vokic & Hernaus, 2015). Pelatihan yang diberikan perusahaan dan fasilitas yang diberikan perusahaan mempunyai pengaruh pada *work engagement* sehingga berpengaruh pula pada kepuasan kerja, berkurangnya intensitas *turnover*, dan kinerja karyawan yang diutarakan (Steven & Prihatsanti, 2017). Dapat disimpulkan bahwa *work engagement* karyawan berpengaruh pada kepuasan kerja dan berkurangnya *turnover* pada karyawan. Schaufelli dan Bakker menyimpulkan bahwa akibat dari rendahnya *work engagement* akan berakibat kepada kelelahan, stress kerja, dan beban kerja yang terlalu tinggi dikarenakan tidak mempunyai karyawan dalam menjawab tuntutan kerja dan pandangan karyawan terhadap lingkungan kerja dan dirinya (Schaufeli & Bakker, 2004).

Karyawan yang *engaged* akan berusaha menunjukkan performa terbaik mereka dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini terjadi karena karyawan mampu menikmati pekerjaan yang mereka lakukan sehingga pekerjaan akan terasa cepat selesai (Schaufeli & Bakker, 2004). Karyawan yang *engaged* dengan pekerjaannya selalu memiliki pemikiran yang luas apabila suatu waktu tuntutan pekerjaan mengalami perubahan, memiliki level energi serta semangat yang tinggi, ketahanan secara mental dan tidak mudah lelah. Karyawan seharusnya memiliki keterikatan dengan perusahaan sehingga keterikatan yang dimiliki setiap karyawan akan berpengaruh terhadap produktivitas dalam bekerja (Reni et al., 2017). Rendahnya *work engagement* mengakibatkan kurang peduli terhadap pekerjaannya, kurang

atau sulit berkonsentrasi terhadap pekerjaan, kurang antusias dalam mengerjakan tugas, dan kurang produktif dalam jam kerja. Karyawan khususnya di Indonesia yang memiliki *work engagement* yang rendah akan mengalami kelelahan, tidak fokus, tidak produktif (Pri & Zamralita, 2018). Berlandaskan pendapat tersebut, maka dari itu diperlukan adanya *work engagement* yang tinggi dari karyawan.

Bakker dan Leiter (Xanthopoulou et al., 2007) mengemukakan dalam bukunya bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi *work engagement* yaitu *job demands* dimana aspek fisik, sosial maupun organisasi dari pekerjaan membutuhkan usaha terus menerus baik secara fisik maupun psikologis. *Job resources* merujuk pada aspek fisik, sosial maupun organisasional dari pekerjaan yang memungkinkan individu untuk mengurangi tuntutan pekerjaan, mencapai target pekerjaan, dan menstimulasi pertumbuhan dan perkembangan personal. *Personal resources* sendiri mengarah kepada sebuah evaluasi positif yang berhubungan dengan daya tahan (resiliensi) seseorang dan mampu mengontrol dan memberikan dampak pada sekitarnya. Berlandaskan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *work engagement*, di dapat suatu kesimpulan bahwa aspek psikologi individu dapat berpengaruh dalam munculnya *work engagement* dan hal ini berkaitan dengan resiliensi.

Pekerjaan terkait resiliensi merupakan proses dan pengalaman yang terganggu oleh perubahan, peluang, tekanan, dan kesulitan. Setelah beberapa instrsopeksi, pada akhirnya mengakses karunia dan kekuatan untuk tumbuh lebih kuat melalui masalah (Näswall et al., 2013). Karyawan tetap merasa antusias serta mampu menyelesaikan pekerjaannya karena memiliki resiliensi tinggi yang mampu mengubah kesulitan menjadi kesempatan dalam mengembangkan diri walaupun berada dalam situasi yang menekan kondisi fisik maupun psikologis karyawan (Maddi, S. R., & Khoshaba, 2005).

Williams dan Wilkins (2017) merangkum beberapa komponen resiliensi dari beberapa penelitian sebelumnya. Komponen-komponen tersebut yaitu hidup otentik (hidup dengan benar), mencari panggilan diri,

mempertahankan perspektif, mengelola stres, berinteraksi dengan kooperatif, menjaga kesehatan, dan membangun jaringan.

Terdapat beragam jenis pekerjaan yang tersedia, namun setiap perusahaan akan memerlukan jasa auditor, baik itu perusahaan besar ataupun perusahaan kecil. Dalam pernyataan Lembaga Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat (2022) tentang auditor yaitu merupakan salah satu profesi pekerjaan dimana seseorang melakukan audit pada beragam jenis laporan yang berhubungan dengan keuangan dalam suatu entitas. *Staff* audit merupakan seseorang yang mempunyai wewenang untuk meninjau dan melakukan verifikasi keakuratan dari pencatatan keuangan dan juga memastikan bahwa perusahaan telah mematuhi undang-undang perpajakan. Terdapat dua sikap yang harus dimiliki oleh seorang auditor, yaitu independen dan kompeten. Dari sikap tersebut, reputasi auditor dapat dilihat dari kualitas dan kinerja baik yang dihasilkan sebagai bentuk *engaged* terhadap perusahaan.

Seorang *staff* divisi audit sebagai individu yang mempunyai kekuasaan pada sebuah *articles* (2020) merupakan suatu sumber yang dapat mempengaruhi perilaku orang lain dengan perintah yang diberikannya. Hal ini disebabkan karena keberadaan kekuasaan atau otoritas yang merupakan bentuk dari *legitimate power*. Semakin tinggi tekanan yang dihadapi oleh auditor maka *judgment* yang diambil oleh auditor cenderung kurang tepat sehingga dapat mempengaruhi auditor dalam membuat suatu *judgment*. Auditor sering kali bekerja dalam keterbatasan waktu, sehingga dapat mempengaruhi kinerjanya untuk memperoleh hasil audit yang berkualitas. Tekanan anggaran waktu berkaitan dengan seberapa banyak waktu yang diberikan kepada auditor untuk menyelesaikan tugas-tugas seorang auditor. Tekanan waktu yang dialami seorang auditor dapat memberikan dua dampak yang berbeda bagi kinerja auditor, yaitu dampak positif dan dampak negatif. Dampak positifnya adalah dimana auditor terpacu untuk melakukan efisiensi penggunaan waktu dalam proses pengauditannya sehingga menimbulkan kinerja auditor yang lebih baik. Namun dampak negatifnya memungkinkan dapat berperilaku menyimpang. Perilaku menyimpang

auditor berdampak serius bagi kualitas audit, etika dan kesejahteraan audit. Disini auditor akan melakukan hal yang menyimpang untuk dapat menyelesaikan tugas audit sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Berdasarkan hal tersebut, pengelolaan sumber daya manusia dalam hal ini sebagai *staff* divisi auditor tidak terlepas dari fenomena kualitas dan kinerja karyawan dalam hal tersebut yaitu *work engagement* yang diharapkan memberikan kontribusi dalam meningkatkan persaingan dan tercapainya visi maupun misi perusahaan serta resiliensi untuk tetap bertahan pada kondisi terbaiknya.

Dalam melaksanakan proses audit tidak jarang auditor akan mengalami tekanan kerja, seperti adanya tekanan ketaatan dari atasan ataupun entitas yang diperiksanya. Dalam menjalankan tugasnya, auditor harus mematuhi dan berpegang teguh pada standar auditing dan etika profesi. Tekanan tersebut akan mempengaruhi auditor dalam melaksanakan tugasnya, salah satunya adalah dalam *audit judgment*. Dari pernyataan tersebut dapat dikatakan bahwa auditor yang merasa berada dibawah tekanan akan menunjukkan perilaku *dysfunctional* dengan menyetujui melakukan kesalahan ataupun pelanggaran etika. Situasi konflik inilah yang membuat auditor mengalami kebimbangan dalam mempertahankan independensinya sehingga mempengaruhi kinerjanya.

Penelitian ini dilakukan di PT X, yang bergerak di bidang akutansi publik, layanan konsultasi pajak, auditor dan bisnis. Berdasarkan hasil wawancara awal yang telah dilakukan terhadap 10 *staff* divisi audit PT X peneliti menemukan adanya gejala-gejala permasalahan yang berkaitan dengan *work engagement* yang rendah. Indikasi rendahnya *work engagement* karyawan dimana beberapa karyawan masih sering mengeluh dengan sistem upah/gaji dan reward yang dirasa masih kurang dan kadang melakukan pekerjaan di luar *job desk*, karyawan juga kurang yakin dengan kemampuan yang dimilikinya karena tidak adanya sistem pelatihan yang dilakukan pihak perusahaan, bekerja dibawah tekanan, kurangnya kesempatan untuk maju atau promosi, kurangnya pengawasan dari atasan terhadap bawahannya serta kondisi lingkungan kerja dan koordinasi antar

sesama rekan kerja yang masih kurang yang menyebabkan kondisi tidak nyaman serta menurunnya *work engagement* karyawan.

Selain indikasi permasalahan tersebut, ditemukan juga permasalahan lain yang menjadi permasalahan utama dengan pernyataan oleh pihak terkait berdasarkan hasil wawancara awal dengan *manager* PT.X berinisial BS mengenai hasil pekerjaan *peak season*, yaitu setiap perusahaan yang sudah mencapai omzet lebih dari 50 Milyar dalam kurun waktu satu tahun sesuai ketentuan undang-undang, maka laporan keuangan perusahaan tersebut harus di audit guna keperluan pelaporan pajak tahunan selama periode Januari sampai April 2022. Dari *peak season* tersebut terdapat bahwa staff audit PT X tidak bisa merilis laporan auditnya sesuai *audit tenure* yang telah ditentukan dan meminta perpanjangan waktu pengerjaan sampai dengan bulan Juni 2022. Hal tersebut terjadi karena beberapa faktor internal dan eksternal yang saling berkesinambungan. Beberapa perusahaan yang masih belum siap dalam proses audit laporan keuangan meminta kompensasi waktu sampai mendekati periode *peak season* tersebut berakhir menjadi faktor eksternal yang mengakibatkan terjadinya faktor internal yaitu penundaan bekerja pada staff audit sehingga menumpuknya pekerjaan yang harus diselesaikan dalam waktu singkat. Tingginya tingkat penundaan menyelesaikan pekerjaan tersebut sudah menunjukkan rendahnya resiliensi yang dimiliki karyawan dalam bekerja serta kurangnya *work engagement* karyawan. Beberapa karyawan juga merasa kecewa terhadap atasan karena tidak mengambil keputusan dengan tepat dan cermat dalam menanggapi situasi tersebut sesuai Standar Operasional Prosedur (SOP) yang berlaku sehingga tidak tercapainya kesejahteraan dan menghambat kinerja karyawan. Beberapa karyawan dalam tim yang menangani periode *peak season* tersebut bahkan memutuskan untuk mengundurkan diri atau *resign* dari pekerjaan dikarenakan tidak bisa mengatasi beban dan tekanan kerja karena merasa bekerja diluar *job desk* serta kurangnya reward atau fasilitas yang sepadan dengan hasil pekerjaannya sesuai hasil wawancara lanjutan peneliti dengan staff HRD berinisial H.

Berdasarkan hasil wawancara awal terhadap 10 *staff* audit diperoleh informasi adanya indikasi permasalahan yang berkaitan dengan rendahnya resiliensi. Hal tersebut secara detail disampaikan dari beberapa karyawan yang kurang mau membantu karyawan yang lain disaat mereka mengalami kesulitan, mencuri jam istirahat yang mengindikasikan malas bekerja, melakukan penundaan mengerjakan pekerjaan, beberapa karyawan masih ada yang kurang mentaati peraturan, mengeluh dengan pekerjaan serta kurang aktif berpartisipasi untuk perusahaan dan masih lambatnya karyawan dalam mengikuti perkembangan dan perubahan dalam perusahaan, pekerjaan yang *overload*, *quality control* yang tidak berfungsi, *time schedule* yang padat, karyawan yang kurang kompeten, susunan *team* dan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang kurang tepat. Beberapa permasalahan tersebut bisa menjadi indikasi rendahnya resiliensi karyawan yang disebabkan oleh rendahnya *work engagement*.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah dipaparkan di atas, maka dapat diketahui bahwa terdapat permasalahan yang dialami oleh *staff* audit, seperti perilaku menyimpang karena adanya tekanan pekerjaan, rendahnya kualitas dan kinerja *staff* divisi audit dikarenakan adanya stres kerja, beban kerja, pengalaman melalui pelatihan yang tidak tersedia serta terbatasnya fasilitas yang diberikan perusahaan, dan yang menjadi permasalahan utama yaitu tekanan kerja yang dirasakan *staff* agar menyelesaikan tugas dalam kurun waktu tertentu yang membuat *staff* merasakan perasaan seperti yang sudah disebutkan diatas.

Beberapa penelitian yang sudah dilakukan terkait hubungan antara resiliensi dengan *work engagement* yang akan diteliti diantaranya (Khairunnisa et al., 2022), Arjwa: Jurnal Psikologi, Fakultas Psikologi Universitas Gunadarma dengan judul “Resiliensi dan *Work Engagement* pada agen asuransi” memiliki teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini *purposive sampling*. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi sederhana. Berdasarkan penelitian yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima, artinya

terdapat pengaruh resiliensi yang sangat signifikan terhadap *work engagement* pada agen asuransi sebesar 30.7% dengan sisanya merupakan faktor lain di luar penelitian seperti *job resources*, *personal resource*, kompetensi pekerja dan kepuasan kerja.

Kemudian penelitian yang dilakukan oleh (Steven & Prihatsanti, 2017) dalam Jurnal Empati, Agustus 2017 Volume 7 (nomor 3), Halaman 160 – 169, Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro tentang “Hubungan Antara Resiliensi dengan *Work Engagement* Pada Karyawan Bank Panin Cabang Menara Imperium Kuningan Jakarta” pengumpulan data menggunakan Skala *Work Engagement* (31 aitem, $\alpha = 0.95$) dan skala resiliensi (22 aitem, $\alpha = 0.89$). Analisis data penelitian menggunakan analisis regresi. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara resiliensi dengan *work engagement* ($r = 0.73$, $p < 0.001$). Sumbangan resiliensi terhadap *work engagement* sebesar 54.5%.

Penelitian lain yang dilakukan (Devi F., Celine G., Tiffany L., Helbert, Jessica, Willy, 2022) dengan judul “Implementasi Resiliensi dengan *Work Engagement* Pada Karyawan PT. Supra Matra Abadi” yang menguji dan membuktikan adanya hubungan antara resiliensi terhadap *work engagement* dengan kesimpulan bahwa adanya pengaruh antara resiliensi dengan *work engagement*. Hal tersebut ditunjukkan dengan adanya hasil yang sudah dipaparkan melalui nilai korelasi *Pearson Product Moment* sebesar 0,667 dengan nilai Sig. sebesar 0,000 ($p < 0.05$) yang berarti semakin tinggi resiliensi maka akan semakin tinggi *work engagement* dan berlaku pula sebaliknya.

Hasil studi lainnya dengan pengemudi ojek online sebagai objek penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar partisipan (58%) memiliki tingkat *work engagement* yang tinggi serta sebagian besar partisipan (53%) dinyatakan skor resiliensi berada pada kategori sedang. Penelitian dengan judul “*Work Engagement* Pengemudi Ojek Online Gojek: Kaitannya Dengan Resiliensi” berikut menarik kesimpulan bahwasannya mayoritas pengemudi gojek dalam keadaan yang terikat secara positif dengan pekerjaannya (Patricia & Soetjningsih, 2021).

Prasetyo (2021) melakukan penelitian lain terkait hubungan resiliensi dengan *work engagement* dengan judul “Resiliensi dengan *Work Engagement* Pada Karyawan Lapangan” dengan menggunakan 49 karyawan sebagai subjek penelitian serta menggunakan *sampling incidental* sebagai teknik pengambilan sampel serta memiliki 26,1% sumbangan efektif dari variabel resiliensi terhadap *work engagement*. Kesimpulan yang didapat dikatakan bahwa semakin tinggi resiliensi, maka akan semakin tinggi juga *work engagement* pada karyawan, begitu juga sebaliknya. Berdasarkan paparan dari beberapa penelitian terdahulu terkait hubungan serta pengaruh resiliensi dengan *work engagement* tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu untuk mengetahui apakah ada hubungan antara resiliensi dengan *work engagement* pada divisi audit di PT.X.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara resiliensi dengan *work engagement* pada divisi audit di PT.X.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan penambahan pengetahuan dalam pengetahuan ilmu psikologi dengan sudut pandang objek yang berbeda mengenai hubungan antara resiliensi dengan *work engagement* pada divisi audit.

1.4.2 Manfaat Praktis

Peneliti berharap hasil penelitian ini dapat menjadi sumber informasi serta referensi bagi mahasiswa, karyawan maupun peneliti lain untuk dijadikan pembelajaran serta menjadi aset terbaharu untuk penelitian selanjutnya terkait hubungan resiliensi dengan *work engagement*.