

## **Workplace wellbeing dan employee engagement pada karyawan: Menguji peranan resiliensi sebagai mediator**

### **Workplace wellbeing and employee engagement in employees: Examining the role of resilience as a mediator**

**Ros Patriani Dewi\***

Fakultas Psikologi, Universitas Mercu Buana Yogyakarta, Yogyakarta, Indonesia

**Nia Kusuma Wardhani**

Fakultas Psikologi, Universitas Mercu Buana Yogyakarta, Yogyakarta, Indonesia

\*E-mail: [ros@mercubuana-yogya.ac.id](mailto:ros@mercubuana-yogya.ac.id)

#### **Abstract**

*The existence of globalization encourages every organization to be more adaptive in facing dynamic changes. Employee engagement is considered one of the important factors that can increase human resource performance. This research aimed to understand the impact of variables that can influence employee engagement, in order for the employees can be more engaged to the organization. Furthermore, this study examined the relationship between workplace well-being toward employee engagement with resilience as a mediator. The method used in this research was the quantitative method. The questionnaires using a random sampling technique and the answers from 183 employees across various regions in Indonesia with the following characteristics: employees aged 20 to 50, minimum tenure 1 year, were analyzed using SEM (Structure Equation Modelling) with the assistance of the smart PLS program. According to the analysis, it was found that (1) workplace wellbeing positively significantly influences employee engagement, (2) workplace wellbeing positively significantly influences resilience, (3) resilience positively significantly influences employee engagement, and (4) resilience mediates the relationship between workplace wellbeing and employee engagement. The result indicates that an Organization can increase employee engagement by building strong workplace well-being and supporting employees in increasing their resilience.*

Keywords: employee engagement; employee; resilience; workplace wellbeing

#### **Abstrak**

Maraknya globalisasi membuat setiap organisasi dituntut untuk dapat beradaptasi dengan perubahan yang semakin dinamis. Employee engagement dianggap sebagai salah satu faktor penting untuk meningkatkan kinerja SDM. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel yang mampu memengaruhi employee engagement, dengan tujuan agar karyawan dapat lebih terikat dengan pekerjaannya dan juga dengan organisasi. Lebih detail, studi ini menguji hubungan workplace wellbeing terhadap employee engagement dengan resiliensi sebagai mediasi. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Kuesioner disebarakan menggunakan teknik random sampling dan jawaban dari 183 karyawan yang tersebar di beberapa wilayah di Indonesia dengan karakteristik yaitu: karyawan, usia 20-50 tahun, masa kerja minimal 1 tahun, yang didapat dianalisis menggunakan SEM (Structure Equation Modelling) dan bantuan program Smart PLS 3. Berdasarkan hasil analisis didapatkan bahwa (1) workplace wellbeing berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement, (2) workplace wellbeing berpengaruh positif dan signifikan terhadap resiliensi, (3) resiliensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement, (4) resiliensi memediasi hubungan antara workplace wellbeing dan employee engagement. Artinya, untuk meningkatkan employee engagement, organisasi dapat membangun workplace wellbeing yang kuat serta membantu karyawan dalam meningkatkan resiliensi mereka.

**Kata kunci:** employee engagement; karyawan; resiliensi; workplace wellbeing

Copyright © 2024. Ros Patriani Dewi & Nia Kusuma Wardhani

Received:2023-05-15

Revised:2024-03-04

Accepted:2024-03-15



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

---

## Pendahuluan

Era VUCA membuat banyak kegiatan dan proses kerja di dalam organisasi perlu menyesuaikan diri dengan kondisi dan situasi yang ada. Proses bisnis organisasi yang bersifat *rigid* atau kaku harus diubah menjadi proses bisnis yang bersifat *agile* atau tangkas agar mampu menyelesaikan berbagai masalah yang muncul pada era VUCA. Organisasi yang *agile* adalah organisasi yang dirancang dengan mempertimbangkan stabilitas dan dinamisme, berfokus pada proses pembelajaran, siklus pengambilan keputusan yang cepat, memanfaatkan teknologi, memungkinkan proses operasi yang cepat serta strategi yang efisien (Darino, dkk., 2017). Organisasi yang sepenuhnya merangkul gagasan untuk menciptakan dan mengembangkan kapasitas tangkas (*agile*) berada dalam posisi yang lebih baik untuk berhasil menghadapi lingkungan bisnis yang bergejolak ini (Attar & Kareem, 2020).

Sedangkan pada kondisi VUCA ini, organisasi harus mampu menciptakan *employee engagement* yang baik untuk dapat mempertahankan SDM terbaiknya. *Employee engagement* atau keterikatan karyawan adalah hubungan emosional dan intelektual yang tinggi yang dimiliki seorang karyawan untuk pekerjaannya, organisasi, manajer, atau rekan kerja yang pada gilirannya akan mempengaruhinya untuk melakukan diskresi tambahan untuk pekerjaannya (Gibbons, 2006). *Employee engagement* dapat memiliki dampak yang signifikan pada kinerja organisasi, mendorong laba dan memungkinkan kelincahan organisasi dan peningkatan efisiensi dalam mendorong inisiatif perubahan. Karyawan dengan *engagement* yang lebih baik mungkin akan bertahan di organisasi, berkinerja berkali lipat lebih baik dari rekan-rekan mereka, dan bertindak sebagai pendukung organisasi (Robertson-smith & Markwick, 2009).

Hakanen dkk (2006) menyatakan, organisasi yang memiliki anggota dengan keterikatan kerja (*employee engagement*) cenderung tidak meninggalkan pekerjaannya, berupaya semaksimal mungkin bagi perkembangan kariernya, serta secara tidak langsung mengembangkan organisasi tempat individu tersebut bekerja. Hal ini akan sangat memengaruhi ketercapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Agar tujuan organisasi tercapai dibutuhkan anggota organisasi yang memiliki semangat tinggi dan memiliki dedikasi penuh terhadap pekerjaannya, yaitu karyawan yang memiliki *employee engagement* dalam melaksanakan setiap pekerjaannya (Bakker & Leiter, 2010).

*Employee engagement* sebagai sebuah konstruk telah banyak diteliti, terutama karena diketahui memiliki peran positif bagi karyawan dan organisasi. Banyak organisasi yang telah merasakan manfaat adanya *employee engagement* pada karyawan sehingga kajian yang melibatkan aspek pendorong *employee engagement* terus dilakukan. Istilah *employee engagement* sendiri sering disebut dengan *work engagement*, sehingga kedua istilah tersebut dipertukarkan penggunaannya. Keterikatan kerja berhubungan positif dengan kepuasan (Hakanen & Schaufeli, 2016), kebahagiaan (Rodríguez-Muñoz dkk., 2014) dan kesehatan (Shimazu dkk., 2015). Keterikatan kerja juga dikaitkan dengan perilaku, yang bermanfaat bagi organisasi termasuk kepuasan kerja (Vorina dkk., 2017), kualitas layanan



(Gracia dkk., 2013), pembelajaran aktif (Bakker dkk., 2012), kinerja individu (Torrente dkk., 2012), perilaku proaktif seperti job crafting (Bakker & Demerouti, 2017), dan inisiatif pribadi (Lisbona dkk., 2018).

*Employee engagement* adalah kegiatan yang dilakukan dengan penuh semangat dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan. *Employee engagement* ini mencakup karakteristik semangat, dedikasi, dan keterlibatan penuh dalam pekerjaan. Semangat merujuk pada tingkat energi, daya tahan, dan usaha yang diberikan dalam melaksanakan tugas. Dedikasi mencakup perasaan bangga, antusiasme, dan makna yang ditemukan dalam pekerjaan. Keterlibatan penuh (absorpsi) menggambarkan tingkat konsentrasi yang tinggi dalam bekerja, di mana karyawan merasa bahwa waktu berjalan lebih cepat karena keterlibatan mereka dalam tugas (Bakker, 2011). Dengan kata lain, *employee engagement* mencerminkan sejauh mana seorang karyawan mendukung pekerjaannya dan secara aktif terlibat di dalamnya, serta menganggap bahwa pekerjaan tersebut memiliki kepentingan bagi dirinya. Karyawan yang memiliki tingkat keterikatan kerja yang tinggi tidak akan merasa terganggu oleh beban kerja yang diberikan oleh perusahaan (Robbins & Judge, 2015).

Menurut Schaufeli & Bakker (2000), *employee engagement* adalah kondisi positif dimana seseorang sepenuhnya merasa terlibat dalam pekerjaannya yang ditandai dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Sementara itu menurut May, dkk., (2004) *employee engagement* adalah kondisi individu yang mencerminkan kinerjanya sebagai seorang pekerja. Schaufeli & Bakker (2000) mendefinisikan *engagement* sebagai peran atau kontribusi unik individu melalui pekerjaannya di organisasi dimana ia mengekspresikan diri secara fisik, kognitif, emosional, dan mental selama melakukan pekerjaannya. Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* sebagai sikap positif karyawan yang sepenuhnya terlibat dalam pekerjaannya, ditandai oleh tingkat *vigor*, *dedication*, dan *absorption* yang tinggi. *Vigor* dapat diamati melalui tingkat energi yang tinggi yang ditunjukkan selama bekerja, ketahanan mental dimana karyawan memiliki kemampuan menghadapi masalah saat bekerja, bersedia memberikan usaha maksimal dalam pekerjaannya, dan dapat bertahan bahkan dalam situasi kesulitan. *Dedication* tercermin dalam keterlibatan penuh dalam pekerjaan, persepsi akan perkembangan diri melalui pekerjaan, antusiasme terhadap tugas, rasa inspirasi dan kebanggaan terhadap pekerjaan, serta pandangan bahwa pekerjaan memberikan tantangan yang unik bagi individu. Sementara itu, *absorption* ditunjukkan dengan fokus penuh karyawan pada pekerjaan, dimana mereka berkonsentrasi sepenuhnya dan terlibat secara mendalam dalam tugas sehingga kurang menyadari lingkungan sekitar karena konsentrasi yang tinggi pada pekerjaan.

Terdapat sejumlah faktor yang memengaruhi *employee engagement*, diantaranya *perceived organizational support* (POS) (Yongxing dkk., 2017), *workplace wellbeing* (Abun dkk., 2020), kepuasan kerja (Knight dkk., 2017), resiliensi (Othman, dkk., 2013), dan *quality of work life* (Dewi., 2020). Penelitian Abun dkk., (2020) pada lingkungan akademik di Filipina menemukan, terdapat korelasi antara *workplace well-being* dengan *employee*

---

*engagement* pada karyawan. Seperti yang telah dikaji secara teoretis, hubungan antara keduanya memang erat, namun menurut hasil penelitian dari sebuah perusahaan konsultan bisnis Amerika Serikat, yaitu Gallup Inc., yang menggunakan istilah *employee engagement* dan *wellbeing*, keduanya dapat bersifat resiprokal dan saling memengaruhi. Berdasarkan pengalaman selama pandemi pada tahun 2020, Gallup Inc. menyatakan bahwa *employee engagement* dan *wellbeing* tidak selalu terhubung satu sama lain, melainkan cenderung mengikuti jalur masing-masing. (Wigert & Agrawal, 2020).

*Workplace wellbeing* yang memengaruhi kesejahteraan karyawan, merupakan faktor kunci yang menentukan keberlanjutan jangka panjang suatu organisasi (Murat dkk., 2011), dan berdampak positif pada kinerja secara keseluruhan (Herwanto & Ummi, 2017). Sebuah penelitian longitudinal terkini telah menggabungkan penilaian kesejahteraan mental dan *employee engagement* untuk mengetahui dampaknya terhadap sikap kerja (Brokmeier dkk., 2022). Hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya beragam hasil *engagement* berdasarkan beberapa prediktor. Dengan demikian, *workplace wellbeing* juga memegang peran penting dalam keberlangsungan hidup organisasi atau perusahaan.

*Employee engagement* dapat dipengaruhi oleh *personal resource* dan *job resource* (Schaufeli & Bakker, 2004). *Personal resource* merupakan penilaian positif terhadap diri sendiri yang terkait dengan ketahanan, mengacu pada kemampuan individu untuk mengendalikan diri dan kemudian berdampak pada lingkungannya (Hobfoll, Johnson, Ennis & Jackson dalam (Demerouti dkk., 2017)). *Personal resource* meliputi *self efficacy*, optimis, harapan dan resiliensi. Seseorang akan memanfaatkan sumber daya pribadi, termasuk resiliensi, untuk terlibat sepenuhnya dalam pekerjaannya. Resiliensi berperan sebagai penghalang terhadap stres individu dalam menghadapi tuntutan pekerjaan. Tingkat rendah resiliensi dapat memicu peningkatan stres yang signifikan dan menyebabkan ketidak terlibatan pada individu (Sweetman dkk, 2011).

McCann dkk., (2013) mengartikan resiliensi sebagai kemampuan untuk mempertahankan kesejahteraan pribadi dan profesional di tengah stres kerja dan kesulitan yang sedang berlangsung. Lengnick-Hall dkk., Richardson; Baird dkk (dalam Näswall dkk., 2013) menekankan pandangan kontemporer terhadap resiliensi sebagai suatu proses transformasi. Dalam perspektif ini, individu tidak hanya mengatasi perubahan dan kesulitan, melainkan juga belajar darinya dan mampu beradaptasi dengan perkembangan di lingkungan baru. Ini menggambarkan bahwa individu yang memiliki tingkat resiliensi tinggi akan terhubung secara psikologis dengan pekerjaannya. Mereka tidak melihat tantangan dan kesulitan sebagai penghalang; sebaliknya, mereka cenderung menghadapinya dengan sikap yang berbeda. Sebaliknya, individu yang memiliki tingkat resiliensi rendah mungkin mengalami burnout dalam pekerjaan mereka (Rushton, dkk., 2015).

Studi yang dilakukan oleh Othman, dkk. (2013) mengungkapkan bahwa resiliensi berhubungan positif dengan performa yang baik dalam sebuah organisasi. Selain itu, penelitian lain juga dilakukan oleh Ayangeawam dkk (2014) yang menegaskan adanya hubungan positif antara resiliensi dan *employee engagement*. Hasil penelitian tersebut



menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat resiliensi yang tinggi akan cenderung memiliki tingkat *employee engagement* yang juga tinggi. Karyawan yang mampu bertahan dan mampu mengatasi segala bentuk kejadian negatif dalam organisasi cenderung memiliki *employee engagement* yang tinggi. Hal tersebut membuktikan bahwa para pekerja yang resilien akan terhubung secara psikologis terhadap pekerjaannya. Setiap tantangan dan kesulitan yang mereka hadapi tidak dianggap sebagai suatu penghalang. Namun, hal tersebut akan memiliki hasil yang berbeda pada orang yang memiliki resiliensi rendah dimana mereka akan cenderung mengalami *burnout* dalam pekerjaannya (Rushton, dkk., 2015).

Pada penelitian ini, yang menjadi unsur kebaruannya adalah belum begitu banyak penelitian yang mengungkap tentang *employee engagement* sebagai variabel terikat yang dihubungkan dengan *workplace wellbeing* sebagai variabel bebas, serta dimediasi oleh resiliensi. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk meneliti hubungan antar variabel tersebut. Penelitian ini menyoroti peran resiliensi yang lebih terperinci dalam menghubungkan *workplace wellbeing* dengan *employee engagement*. Penelitian ini juga menggunakan teknik analisis data yang lebih akurat yang diharapkan dapat menghasilkan analisis data yang lebih komprehensif.

Berdasarkan uraian di atas dapat dirumuskan hipotesis penelitian ini adalah (1) ada pengaruh *workplace wellbeing* terhadap *employee engagement* pada karyawan dan (2) ada pengaruh *workplace wellbeing* terhadap resiliensi pada karyawan (3) resiliensi berpengaruh pada *employee engagement* (4) resiliensi memediasi hubungan *workplace wellbeing* terhadap *employee engagement*.

## **Metode**

### **Desain**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif korelasional untuk melihat keterkaitan antarvariabel, khususnya dalam konteks peran resiliensi sebagai mediator dalam relasi *workplace wellbeing* terhadap *employee engagement*. Adapun teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. Responden dilibatkan dengan kriteria inklusi: 1) karyawan, 2) usia 20 – 50 tahun, dan 3) masa kerja minimal 1 tahun. Responden bekerja di berbagai bidang, seperti: pendidikan, manufaktur, retail, dan lain-lain yang tersebar di berbagai wilayah di Indonesia.

### **Prosedur**

Peneliti membagikan instrumen survei online dalam bentuk google form yang berisi empat bagian, 1) informasi penelitian, 2) informed consent, 3) informasi demografi responden, dan 4) skala psikologis. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)*, *Skala Workplace Wellbeing*, dan *Skala Resiliensi*. Tautan google form disertai dengan poster dan informasi dibagikan secara *online* melalui media sosial (*Whatsapp, Instagram, Facebook, dan LinkedIn*). Pengumpulan data dilakukan pada tanggal 10-30 Agustus 2022.



---

### **Instrumen**

**Employee engagement.** Variabel *employee engagement* diukur dengan skala Utrecht Work Engagement Scale versi pendek yang terdiri atas 9 butir pernyataan (UWES-9) dan telah diadaptasi ke dalam bahasa Indonesia (Kristiana, dkk., 2018), misalnya “Di tempat kerja, saya merasa penuh dengan energi” dan “Saya larut dalam pekerjaan saya”. Skala ini menggunakan 4 rentang respon dari (1) sangat tidak sesuai (2) tidak sesuai, (3) sesuai, dan (4) sangat sesuai. Hasil analisis validitas convergen skala *employee engagement* diperoleh nilai *Average Variance Extracted (AVE)* sebesar 0.649 dimana bernilai nilai  $AVE > 0.5$  dan Uji validitas konstrak ini adalah untuk memastikan indikator tersebut memang kontrak dari variabel latennya. Nilai *loading factor* untuk variabel *Employee Engagement* bergerak dari 0.708 sampai dengan 0.978. Dengan demikian disimpulkan indikator-indikator yang digunakan dalam skala penelitian ini telah memenuhi *discriminant validity*. Kemudian untuk reliabilitas skala ini menghasilkan koefisien Cronbach’s Alpha sebesar 0.932 dan composite sebesar 0.943 yang berarti di atas 0.7 sehingga dapat disimpulkan sangat reliabel.

**Workplace wellbeing.** Pengukuran *workplace wellbeing* menggunakan skala *workplace wellbeing* yang disusun sendiri oleh peneliti mengacu pada aspek-aspek dari Page (2005). Misalnya, “Sejauh ini, saya merasa puas dengan pekerjaan saya” dan “Saya merasa dihargai oleh lingkungan perusahaan dimana saya bekerja”. Skala ini menggunakan 4 rentang respon dari (1) sangat tidak sesuai (2) tidak sesuai, (3) sesuai, dan (4) sangat sesuai. Hasil analisis validitas convergen skala *Workplace wellbeing* diperoleh nilai *Average Variance Extracted (AVE)* sebesar 0.865 dimana bernilai nilai  $AVE > 0.5$  dan Uji validitas konstrak ini adalah untuk memastikan indikator tersebut memang kontrak dari variabel latennya. Nilai *loading factor* untuk variabel *Workplace Wellbeing* bergerak dari 0.858 sampai dengan 0.978. Dengan demikian disimpulkan indikator-indikator yang digunakan dalam skala penelitian ini telah memenuhi *discriminant validity*. Kemudian untuk reliabilitas skala ini menghasilkan koefisien Cronbach’s Alpha sebesar 0.845 dan composite.

**Resiliensi.** Instrumen resiliensi yang digunakan adalah CD-RISC yang bertujuan mengukur resiliensi seseorang melalui 10 pertanyaan dengan rentang respon (1) sangat tidak sesuai, (2) tidak sesuai, (3) sesuai, (4) sangat sesuai (Connor & Davidson, 2003). Contoh aitem misalnya, “Saya mampu beradaptasi dengan perubahan” dan “Saya dapat mencapai tujuan walaupun terdapat rintangan”. Hasil analisis validitas convergen skala *resiliensi* diperoleh nilai *Average Variance Extracted (AVE)* sebesar 0.601 dimana bernilai nilai  $AVE > 0.5$  dan Uji validitas konstrak ini adalah untuk memastikan indikator tersebut memang kontrak dari variabel latennya. Nilai *loading factor* untuk variabel Resiliensi bergerak dari 0.727 sampai dengan 0.809. Dengan demikian disimpulkan indikator-indikator yang digunakan dalam skala penelitian ini telah memenuhi *discriminant validity*. Kemudian untuk reliabilitas skala ini menghasilkan koefisien Cronbach’s Alpha



sebesar 0.926 dan composite sebesar 0.938 yang berarti di atas 0.7 sehingga dapat disimpulkan sangat reliabel.

### Teknik Analisis

Analisis data penelitian ini menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS). PLS adalah model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berbasis komponen atau varian (Ghozali, 2014). Untuk validitas dan reliabilitas skala pengukuran menggunakan evaluasi *Outer Model*. Disini *Outer Model* dengan indikator reflektif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composite reliability* untuk blok indikator (Chin dalam (Ghozali. & Latan, 2012).

### Hasil

Berdasarkan skala yang disebarakan melalui Google Form dapat terlihat karakteristik subjek penelitian yang meliputi jenis kelamin, rentang usia, masa kerja, status karyawan, dan tingkat pendidikan, seperti terlihat pada Tabel 1 di bawah ini:

**Tabel 1**

*Sebaran responden penelitian*

Karakteristik	Jumlah	%	Total
Jenis Kelamin			
Laki-laki	88	48	183
Perempuan	95	52	
Usia			
< 30 tahun	74	40	183
31 – 39 Tahun	56	31	
> 40 tahun	53	29	
Masa kerja			
1 tahun – 5 tahun	111	61	183
> 5 tahun	72	39	
Pendidikan			
SMA	42	22	183
D3	19	10	
S1	110	60	
S2	10	5	
S3	2	3	

Teknik analisis dalam penelitian ini diolah dengan program *Smart Partial Least Square 3* yang merujuk pada arahan (Ghozali, 2014). Ada dua langkah pengolahan dalam PLS, yang pertama adalah menguji model pengukuran. Pada langkah ini diuji validitas konvergen dan reliabilitas setiap indikator, baik yang merupakan bagian dari konstruk penelitian maupun variabel. Validitas dan reliabilitas konvergen dilihat dari nilai factor loading. Indikator dikatakan valid dan reliabel jika nilai faktor loading lebih besar atau sama dengan 0,5. Kedua, pengujian model struktural. Tujuan dari langkah ini adalah untuk melihat apakah terdapat pengaruh antar variabel. Pengujian dilakukan dengan menggunakan uji T-test.

Pengujian *Structure Model* melalui uji *R square* dan *Path Coefficients* diperoleh hasil sebagaimana disajikan pada tabel 2 sampai dengan tabel 4. Secara umum, nilai  $R^2$  bisa dikategorikan kuat jika nilai  $R^2 \geq 0.67$ , moderat  $\geq 0.33$ , dan lemah  $\geq 0.19$ .

**Tabel 2***Nilai R square*

	R Square	Keterangan
EE	0.584	Moderat
RESILIENSI	0.318	Moderat

Berdasarkan tabel di atas, berikut penjelasan dari nilai coefficient of determination ( $R^2$ ) dari EE sebesar 0.584 yang berarti tergolong moderat karena  $\geq 0.33$ . artinya konstruk WWB dan Resiliensi sebagai variabel independen, memiliki kemampuan akurasi prediksi terhadap EE sebesar 58.4%, sedangkan 41,6% sisanya dijelaskan oleh variabel independen lain yang tidak termasuk dalam model penelitian. Resiliensi memiliki nilai  $R^2$  sebesar 0.318 yang berarti tergolong moderat karena  $\geq 0.33$ . Nilai tersebut menunjukkan bahwa konstruk WWB sebagai variabel independen, memiliki kemampuan akurasi prediksi terhadap Resiliensi sebesar 31.8% sedangkan 68.2% dijelaskan oleh variabel independen lain yang tidak termasuk dalam penelitian.

Selanjutnya tahap structural model ini juga bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antar variabel pada model. Pengujian dilakukan dengan menggunakan uji T yaitu dengan membandingkan nilai T statistik dengan T Tabel, yaitu 1.96 pada taraf signifikansi 5%.

Hasil pada original sample menunjukkan arah hubungan positif atau negatif, sedangkan pada T statistik menunjukkan nilai signifikansi hubungan tersebut.

**Tabel 3***Hasil Pengujian Pengaruh Langsung*

Pengaruh Langsung	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STDEV)	P Values
RESILIENSI -> EE	0.366	5.263	0.000
WWB -> EE	0.496	7.275	0.000
WWB -> RESILIENSI	0.564	10.218	0.000

Berdasarkan tabel 3, konstruk Resiliensi memiliki pengaruh signifikan terhadap EE dengan nilai T statistik sebesar 5.263 lebih besar dari batas kritis yaitu 1.96. Selanjutnya konstruk WWB memiliki pengaruh signifikan terhadap EE dengan T statistik 7.275 lebih besar dari 1.96, serta WWB memiliki pengaruh signifikan terhadap Resiliensi dengan nilai T statistik 10.218 yang lebih besar dari batas kritis 1.96. Sehingga dapat disimpulkan dari tabel di atas bahwa semua arahnya positif signifikan, sehingga hipotesis 1, hipotesis 2, dan hipotesis 3 diterima.





**Tabel 4**

Hasil Pengujian Tidak Langsung

	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
WWB -> RESILIENSI -> EE	0.206	4.429	0.000

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa Resiliensi memiliki pengaruh mediasi pada konstruk WWB terhadap EE. Hal tersebut dilihat dari nilai T statistik sebesar 4.429 yang lebih besar dari 1.96. sehingga hipotesis 4 pada penelitian ini dapat diterima, yakni Resiliensi memediasi hubungan antara WWB terhadap EE. Pengaruh WWB terhadap EE melalui mediasi Resiliensi merupakan mediasi parsial (partial mediation, karena beta yang dihasilkan oleh pengujian pengaruh tidak langsung lebih kecil dibandingkan nilai beta hubungan langsung). Nilai beta bisa dilihat melalui original sample, pengaruh tidak langsung memiliki nilai beta sebesar 0.206 sedangkan pengaruh langsung memiliki nilai beta 0.366, 0.496, dan 0.564.

### **Pembahasan**

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa *workplace wellbeing* berpengaruh terhadap *employee engagement* pada karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Kurniadewi (2016) dengan hasil yang menyatakan bahwa *workplace wellbeing* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*. Semakin positif *workplace wellbeing* maka semakin tinggi *employee engagement*. Sebaliknya, semakin negatif *workplace wellbeing* maka semakin rendah *employee engagement*. Menurut (Bartels dkk., 2019) bahwa *workplace wellbeing* adalah penilaian subyektif karyawan sebagai evaluasi dalam kepuasan kerja, kemampuannya untuk mengembangkan potensi diri, dan mampu menjalin kerja sama dengan pekerjaannya. Menurut (Osborne & Hammoud, 2017) *workplace wellbeing* yang tinggi membuat karyawan menjadi puas terhadap pekerjaannya dan berusaha mengembangkan potensi dirinya serta terus mengendalikan lingkungan kerja yang pada akhirnya dapat menciptakan *employee engagement* dimana karyawan merasa lebih terikat di tempat kerjanya.

Azeem dkk. (2013) menyatakan kehadiran *employee engagement* memberikan dorongan semangat kepada karyawan untuk mengatasi berbagai tuntutan pekerjaan, bersikap antusias dalam menyelesaikan tugas, fokus dalam bekerja, dan menunjukkan komitmen untuk tetap berada dalam organisasi. Sebaliknya, jika *workplace wellbeing* rendah, seseorang akan mengalami kesulitan merasakan kesejahteraan saat bekerja, kurang bersedia untuk mengembangkan potensi diri, dan mudah terlibat dalam konflik di lingkungan kerja. Hal ini dapat menyebabkan seseorang menjadi tidak terlibat (*disengaged*) atau memiliki tingkat *employee engagement* yang rendah karena ketidakpuasan, yang berakibat pada upaya menghindar dari peran pekerjaannya. (Shuck & Reio, 2014). (Whittington dkk., (2017) berpendapat seseorang yang *disengaged* akan menampilkan beberapa perilaku kontraproduktif seperti menarik diri dari organisasi,

---

menunjukkan keinginan untuk meninggalkan organisasi dan memberikan dampak negatif pada pencapaian tujuan organisasi. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Mangundjaya (2016) yang menunjukkan bahwa *workplace wellbeing* dapat memberikan sumbangan efektif sebesar 31% terhadap *employee engagement*.

*Workplace wellbeing* berpengaruh positif signifikan terhadap resiliensi. Hal ini membuktikan bahwa hipotesis 2 terbukti kebenarannya. Tonkin dkk., (2018) menjelaskan bahwa kesejahteraan di tempat kerja mampu membangun resiliensi karyawan dalam menghadapi tekanan dan penyakit mental di tempat kerja. Resiliensi juga memiliki dampak positif terhadap kesehatan mental, fisik, dan sosial, seperti *general health perceptions* dan *job satisfaction* (Pretsch dkk., 2012).

Resiliensi dapat dijelaskan sebagai kemampuan seseorang untuk mengatasi setiap kesulitan dan menghadapi segala peristiwa yang tidak menyenangkan. Mereka sukses dalam menyesuaikan diri dengan perubahan atau situasi yang tidak dapat diprediksi (Mc Eween, 2011). Tonkin dkk., (2018) menyatakan bahwa pemberian intervensi *workplace wellbeing* pada organisasi dapat meningkatkan resiliensi karyawan. Intervensi yang diberikan pada penelitian ini adalah dengan pemberian permainan. Penelitian ini mengacu pada teori Southwick dkk., (2014) (ketahanan bergantung pada konteks) dan resiliensi karyawan (Näswall dkk., 2013) saat meneliti stabilitas sifat, resiliensi karyawan dan organisasi. Hal ini menimbulkan pertanyaan apakah intervensi *workplace wellbeing* dapat memicu resiliensi dalam situasi kerja di mana karyawan difasilitasi oleh organisasi mereka untuk terlibat dalam perilaku kerja spesifik yang menunjukkan resiliensi (contoh: mengatasi krisis secara kompeten di tempat kerja), tanpa menghiraukan aktivitas karyawan di luar pekerjaan. Pemimpin organisasi harus menciptakan budaya yang mendukung kesejahteraan dan ketahanan karyawan mereka untuk membangun kapasitas kolektif untuk ketahanan organisasi; di mana karyawan beradaptasi, bangkit kembali, dan berkembang dalam menghadapi tantangan.

Dalam konteks penelitian ini, pengaruh resiliensi terhadap tingkat keterikatan karyawan dianggap lebih signifikan. Ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki sifat resilien cenderung memiliki keterhubungan psikologis yang lebih kuat dengan pekerjaan mereka. Tantangan dan kesulitan yang dihadapi oleh mereka tidak dianggap sebagai hambatan. Sebaliknya, individu dengan tingkat resiliensi rendah cenderung mengalami kelelahan kerja atau *burnout* dalam menjalankan tugas pekerjaan mereka (Rushton, dkk., 2015). Situasi tersebut menjadi pondasi krusial dalam membentuk karyawan yang kokoh ketika menghadapi dinamika perubahan di dalam organisasi. Faktanya, perubahan akan selalu menjadi bagian dari lingkungan organisasi, dan oleh karena itu, kemampuan adaptasi karyawan menjadi aspek yang sangat penting untuk diperhatikan agar produktivitas terus terjaga (Astika & Saptoto, 2018).

Temuan dari penelitian ini juga mendapatkan dukungan dari studi yang dilakukan oleh Villavicencio, Jurado, dan Valencia pada tahun 2014, yang menyatakan bahwa organisasi yang dihuni oleh individu yang memiliki tingkat resiliensi tinggi dapat bersaing efektif dalam dunia globalisasi. Situasi ini terjadi karena individu yang memiliki sifat resilien



mampu mengatasi, menganalisis, dan merespons secara efektif terhadap lingkungan yang penuh tantangan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Wang dan Li pada tahun 2016 juga memberikan temuan serupa, dimana individu dengan tingkat resiliensi yang tinggi cenderung dapat mengatasi kesulitan dengan menggunakan strategi koping dan beradaptasi dengan baik. Dampaknya, hal ini berkontribusi pada peningkatan afek positif, yang pada gilirannya dapat meningkatkan tingkat keterlibatan. Karyawan yang terlibat tidak hanya cenderung untuk tidak mangkir tetapi juga lebih terbuka terhadap pengalaman (Xanthopoulou dkk., 2009).

Pada hasil penelitian ini menunjukkan resiliensi a mampu memediasi hubungan antara *workplace wellbeing* dan *employee engagement*. Nilai t-statistik pengaruh tidak langsung yaitu 4.429. Nilai pengaruh tidak langsung memang tidak sebesar nilai pengaruh langsung, yaitu 7.725 untuk nilai t-statistik *workplace wellbeing* terhadap *employee engagement*, 10.218 untuk nilai *workplace wellbeing* terhadap resiliensi akademik dan 5.263 untuk nilai t-statistik resiliensi terhadap *employee engagement*. Hasil tersebut mengartikan bahwa resiliensi mempunyai peranan penting dalam memberikan pengaruh pada *workplace wellbeing* terhadap *employee engagement*.

Karyawan yang memiliki tingkat resiliensi yang tinggi secara tidak langsung memainkan peran sebagai mediator dalam hubungan antara *workplace wellbeing* dan *employee engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa individu yang memiliki sifat resilien akan memiliki keterhubungan yang kuat secara psikologis dengan pekerjaannya. Mereka tidak menganggap tantangan dan kesulitan sebagai hambatan, yang berbeda dengan individu yang memiliki tingkat resiliensi rendah, yang cenderung mengalami kelelahan dan ketidakpuasan dalam pekerjaan mereka (Rushton, dkk., 2015) sehingga berdampak pada *wellbeing* karyawan di tempat kerja.

## **Kesimpulan**

Berdasarkan pengolahan data dan analisis, maka kesimpulan yang dapat diambil yaitu (1) *workplace wellbeing* berpengaruh signifikan terhadap tingkat *employee engagement* (2) *workplace wellbeing* berpengaruh secara signifikan terhadap resiliensi (3) resiliensi berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement* (4) *workplace wellbeing* berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement* melalui resiliensi. Dari hasil yang ditemukan, perusahaan dapat mengambil langkah-langkah untuk menguraikan dan mengambil tindakan responsif untuk membantu karyawan terlibat secara optimal dalam pekerjaannya dan meningkatkan rasa berharga pada diri karyawan. Untuk mendukung keterikatan karyawan, hal ini dapat dilakukan dengan mengembangkan ketahanan karyawan melalui berbagai program, salah satunya adalah dengan memberikan pelatihan yang memanfaatkan pengalaman kerja karyawan, yang kemudian dituangkan dalam langkah-langkah praktis untuk menjadikan karyawan lebih tangguh dan karyawan terlibat dalam pekerjaannya.

Pada penelitian selanjutnya disarankan untuk mengambil sampel yang lebih banyak atau sampel yang lebih spesifik sehingga meningkatkan keakuratan informasi yang

terkandung dalam penelitian. Selain itu, disarankan untuk dapat melakukan penelitian yang berkesinambungan, hal ini agar dapat melihat dan mengevaluasi kemungkinan perubahan perilaku responden dari waktu ke waktu, serta diharapkan akan semakin banyak variabel yang ditambahkan yang mungkin juga dapat memengaruhi banyak hal dalam penelitian ini.

## Referensi

- Abun, D., Magallanes, T., Foronda, G. S. L., & Encarnacion, M. J. (2020). Employees' workplace well-being and work engagement of divine word colleges' employees in Ilocos region, Philippines. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 9(2), 70–84. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v9i2.623>
- Attar, M., & Abdul-Kareem, A. (2020). The Role of Agile Leadership in Organisational Agility. *Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0*, 171–191. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-380-920201011>
- Ayangeawam, J., Tertindi, M., & Tyokyaa, L. (2014). Resilience and Organizational Trust as Correlates of Work Engagement among Health Workers in Makurdi Metropolis. 6(39), 86–94.
- Bakker, A.B. & Leiter, M. P. (2010). *Work Engagement: Handbook of Essential Theory and Research*. Psychology Press.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Ten Brummelhuis, L. L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 555–564. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.08.008>
- Bartels, A. L., Peterson, S. J., & Reina, C. S. (2019). Understanding well-being at work: Development and validation of the eudaimonic workplace well-being scale. *PLoS ONE*, 14(4), 1–21. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0215957>
- Brokmeier, L. L., Bosle, C., Fischer, J. E., & Herr, R. M. (2022). Associations Between Work Characteristics, Engaged Well-Being at Work, and Job Attitudes — Findings from a Longitudinal German Study. *Safety and Health at Work*, 13(2), 213–219. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2022.03.003>
- Darino, L; Sieberer, M; Vos, A; Williams, O. (2017). Performance Management for Agile Organizations. *Performance Management for Agile Organizations*, April. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-40153-9>
- Demerouti, E., Xanthopoulou, D., Petrou, P., & Karagkounis, C. (2017). Does job crafting assist dealing with organizational changes due to austerity measures? Two studies among Greek employees. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 574–589. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1325875>



- Dewi, R. P., Utami, N. I., & Ahmad, J. (2020). Quality of Work Life Dan Work Engagement Pada Dosen Perguruan Tinggi Swasta Di Yogyakarta. *Jurnal Psikologi*, 13(1), 15–25. <https://doi.org/10.35760/psi.2020.v13i1.2512>
- Faisal Azeem, M., Rubina, & Tahir Paracha, A. (2013). Connecting training and development with employee engagement: How does it matter? *World Applied Sciences Journal*, 28(5), 696–703. <https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2013.28.05.1230>
- Ghozali, I. & Latan, H. (2012). *Partial least squares : konsep, teknik dan aplikasi SmartPLS 2.0 M3 untuk penelitian empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Squares (PLS)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibbons, J. (2006). *Employee Engagement: A Review of Current Research and Its Implications*.
- Gracia, E., Salanova, M., Grau, R., & Cifre, E. (2013). How to enhance service quality through organizational facilitators, collective work engagement, and relational service competence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(1), 42–55. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.628793>
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495–513. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>
- Herwanto, H., & Ummi, F. T. (2017). Pengaruh Workplace Well-Being Terhadap Kinerja Guru Sd. *JPPP - Jurnal Penelitian Dan Pengukuran Psikologi*, 6(1), 55–60. <https://doi.org/10.21009/jppp.061.07>
- Knight; Patterson, M; Dawson, J. (2017). Building work engagement A systematic review and meta-analysis investigating the.pdf. *Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav.*, 38, 792–812. <https://doi.org/10.1002/job.2167>
- Kurniadewi, E. (2016). Psychological Capital dan Workplace Well-Being sebagai Prediktor bagi Employee Engagement. In *Psikologi Integratif* (Vol. 4, Issue 2, pp. 95–112).
- Lisbona, A., Palaci, F., Salanova, M., & Frese, M. (2018). The effects of work engagement and self-efficacy on personal initiative and performance. *Psicothema*, 30(1), 89–96. <https://doi.org/10.7334/psicothema2016.245>
- Listya Astika, N. F., & Saptoto, R. (2018). Peran Resiliensi dan Iklim Organisasi terhadap Work Engagement. *Gadjah Mada Journal of Psychology (GamaJoP)*, 2(1), 38. <https://doi.org/10.22146/gamajop.31868>
- Mangundjaya, W. (2016). Pengaruh Workplace Well-Being Terhadap Psychological Capital Dan Employee Engagement. *Strategic Roles of I/O Psychology in Building Creative Society*, 15(2), 31–37.
- May, D.R; Gilson, R.L; Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11–37.
- Mc Eween, K. (2011). *Building resilience at work*. Australian Academic Press.
- McCann, C. M., Beddoe, E., McCormick, K., Huggard, P., Kedge, S., Adamson, C., & Huggard,



- 
- J. (2013). Resilience in the health professions: A review of recent literature. *International Journal of Wellbeing*, 3(1), 60–81. <https://doi.org/10.5502/ijw.v3i1.4>
- Murat, D., Aytac, S., & Bondy, J. (2011). Workplace Wellbeing Among Justice Department Staff. *The Australian and New Zealand Journal of Organisational Psychology*, 4(April 2011), 20–25. <https://doi.org/10.1375/ajop.4.1.20>
- Näswall, K., Kuntz, J., Hodliffe, M., & Malinen, S. (2013). Employee Resilience Scale (EmpRes): Technical Report Resilient Organisations Research Report 2015/04. University of Canterbury, December, 15.
- Osborne, S., & Hammoud, M. S. (2017). Effective Employee Engagement in the Workplace. *International Journal of Applied Management and Technology*, 16(1), 50–67. <https://doi.org/10.5590/ijamt.2017.16.1.04>
- Othman, Noraini and Ghazali, Zahiruddin and Ahmad, S. (2013). Resilience and work engagement: A stitch to nursing care quality. *3rd International Conference on Management (3rd ICM 2013)*.
- Pretsch, J., Flunger, B., & Schmitt, M. (2012). Resilience predicts well-being in teachers, but not in non-teaching employees. *Social Psychology of Education*, 15(3), 321–336. <https://doi.org/10.1007/s11218-012-9180-8>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi* (16th ed.). Salemba Empat.
- Robertson-smith, G., & Markwick, C. (n.d.). *Employee Engagement A Review of Current Thinking*.
- Rodríguez-Muñoz, A., Sanz-Vergel, A. I., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2014). Engaged at Work and Happy at Home: A Spillover–Crossover Model. *Journal of Happiness Studies*, 15(2), 271–283. <https://doi.org/10.1007/s10902-013-9421-3>
- Rushton, C.H.; Batcheller, J.; Schroeder, K.; Donohue, P. (2015). Burnout and resilience among nurses practicing in high-intensity settings. *24(5)*, 412–421.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2000). Defining and measuring work engagement. *Work*, 10–24. <http://psycnet.apa.org/psycinfo/2010-06187-002>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Utrecht work engagement scale Preliminary Manual Version 1.1. *Occupational Health Psychology Unit Utrecht University, December*, 1–60. <https://doi.org/10.1037/t01350-000>
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kamiyama, K., & Kawakami, N. (2015). Workaholism vs. Work Engagement: the Two Different Predictors of Future Well-being and Performance. *International Journal of Behavioral Medicine*, 22(1), 18–23. <https://doi.org/10.1007/s12529-014-9410-x>
- Shuck, B., & Reio, T. G. (2014). Employee Engagement and Well-Being: A Moderation Model and Implications for Practice. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 21(1), 43–58. <https://doi.org/10.1177/1548051813494240>
- Southwick, S. M., Bonanno, G. A., Masten, A. S., Panter-Brick, C., & Yehuda, R. (2014). Resilience definitions, theory, and challenges: Interdisciplinary perspectives. *European Journal of Psychotraumatology*, 5(February). <https://doi.org/10.3402/ejpt.v5.25338>
-



- Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J. B., & Luthans, B. C. (2011). Relationship between positive psychological capital and creative performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(1), 4–13. <https://doi.org/10.1002/cjas.175>
- Tonkin, K., Malinen, S., Näswall, K., & Kuntz, J. C. (2018). Building employee resilience through wellbeing in organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 29(2), 107–124. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21306>
- Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2012). Teams make it work: how team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicothema*, 24(1), 106–112. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/22269372>
- Vorina, A., Simonič, M., & Vlasova, M. (2017). An Analysis of the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Engagement. *Economic Themes*, 55(2), 243–262. <https://doi.org/10.1515/ethemes-2017-0014>
- Whittington, J. L., Meskelis, S., Asare, E., & Beldona, S. (2017). Enhancing Engagement Through Effective Performance Management. In *Enhancing Employee Engagement*. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-54732-9\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-319-54732-9_8)
- Wigert, B. & Agrawal, S. (n.d.). *The Wellbeing-Engagement Paradox of 2020*. <https://www.gallup.com/workplace/336941/wellbeing-engagement-paradox-2020.aspx>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183–200. <https://doi.org/10.1348/096317908X285633>
- Yongxing, G., Hongfei, D., Baoguo, X., & Lei, M. (2017). Work engagement and job performance: The moderating role of perceived organizational support. *Anales de Psicología*, 33(3), 708–713. <https://doi.org/10.6018/analesps.33.3.238571>