

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kereta api merupakan sarana transportasi masal yang cukup efektif dan digemari oleh banyak orang. Beberapa negara berusaha memanfaatkannya secara maksimal sebagai alat transportasi utama angkutan darat baik di dalam kota, antarkota, maupun antarnegara. Dalam pembangunan sosial, keberadaan kereta api menjadi pemersatu masyarakat dalam bentuk yang unik. Sarana transportasi kereta api telah ada sejak lama, hal ini membuat kereta api menjadi salah satu angkutan yang telah melekat pada masyarakat. Persatuan dan kesatuan masyarakat dapat diwujudkan melalui berbagai cara dan jalan, salah satunya adalah melalui moda transportasi khususnya moda transportasi kereta api. Tuntutan akan kelayakan sarana transportasi kereta api datang dari berbagai kalangan masyarakat sebagai penggunaannya. Dengan tuntutan yang semakin besar tersebut, secara bertahap PT. Kereta Api Indonesia melakukan banyak perubahan untuk mewujudkan sarana transportasi yang lebih baik.

Saat ini PT. KAI sedang melakukan perubahan besar dalam berbagai bidang, hal ini dipicu oleh banyaknya keluhan dari masyarakat akan buruknya pelayanan PT. KAI (DetikNews, 2011). Selain itu pemicu diadakannya perubahan besar-besaran tersebut dikarenakan pergantian direksi pada tahun 2009 membuat PT. KAI berbenah dengan giat dalam berbagai bidang bisnis perusahaan. Pada

masa pemerintahan menteri BUMN Sofyan Djalil, dilakukan pergantian direktur utama PT. KAI dari Ronny Wahyudi ke Ignasius Jonan sebagai Direktur Utama (www.bumn.go.id).

Saat bapak Ignasius Jonan baru dilantik menjadi direktur utama, beliau langsung mengutarakan bahwa PT.KAI akan berkonsentrasi pada empat hal yang akan direstrukturisasi, yaitu pelayanan, kenyamanan, keamanan dan ketepatan waktu. Hal tersebut menjadi konsentrasi utama bagi direktur utama dan mengubah orientasi perusahaan yang pada awalnya berorientasi pada produk menjadi orientasi pada pelanggan. PT. KAI semula merupakan perusahaan yang organisasinya berbentuk konvensional, sekarang berubah menjadi lebih modern. Perubahan dilakukan dalam struktur organisasi, revitalisasi aset-aset perusahaan, pembenahan prosedur perusahaan, pengelolaan SDM perusahaan secara menyeluruh, dan lain-lain. Perubahan-perubahan yang terjadi membuat semakin teratur dan terjaganya sarana prasarana di kereta api.

Dalam mewujudkan perubahan yang lebih baik dimulai dari pembenahan SDM dalam perusahaan terlebih dahulu, dengan dilakukan perubahan struktur organisasi, dan adanya kebijakan-kebijakan baru bagi karyawan. Sumber daya manusia yang baik merupakan salah satu faktor penggerak perubahan yang paling besar bagi perusahaan, mengingat PT. KAI bergerak dalam bidang jasa. Sumber daya manusia yang ada memiliki karakter yang beragam, dan dapat berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Tentu saja perubahan ini memberikan dampak dan persepsi yang berbeda-beda bagi setiap karyawan.

Kereta Api yang selama ini dikenal memiliki layanan buruk dan tingkat disiplin karyawan yang rendah, diubah menjadi perusahaan yang memiliki pelayanan terbaik dan karyawan dengan integritas tinggi. Untuk mengubah citra perusahaan, reward dan *punishment* diterapkan. Gaji karyawan disesuaikan berdasarkan kontribusi dan kedudukannya di perusahaan. Bagi karyawan yang melakukan kesalahan tidak segan memberikan *punishment* bagi karyawan yang melakukan pelanggaran. Karyawan akan diturunkan jabatannya, dimutasi atau dipidana, tergantung dari tingkat kesalahan yang mereka lakukan. Sebaliknya, bagi yang berprestasi diberikan bonus (KompasNews,2013). Jika ada karyawan yang melakukan kesalahan atau kinerja mereka buruk akan segera dilakukan pergantian jabatan. Pergantian jabatan yang dilakukan karena kinerja buruk karyawan sudah tidak terhitung lagi setelah kepemimpinan bapak Ignasius Jonan. Apabila terdapat kecelakaan kereta maka kepala DAOP akan segera diganti, hal itu menjadi konsekuensi yang harus diterima oleh para karyawan, agar angka kecelakaan kereta api dapat diminimalisir (<http://swa.co.id/business-strategy-ignasiusjonan,2012>). *Punishment* ini menjadi suatu bentuk tekanan dan ancaman yang dirasakan oleh karyawan, dan hal tersebut dapat menyebabkan stres.

Aturan yang saat ini diterapkan menjadi lebih ketat, seperti tidak boleh adanya keterlambatan. Sistem absensi diperketat dengan metode *finger print*, sehingga data absensi karyawan lebih akurat. Karyawan juga tidak boleh pulang kerja sebelum batas jam kerja selesai. Dengan perubahan yang sedang dilakukan, maka lebih banyak pekerjaan yang harus dilakukan agar lebih cepat memenuhi tuntutan pengguna kereta api. Hal tersebut membuat beban kerja karyawan lebih

banyak dan lebih rumit. Karyawan yang belum terbiasa akan perubahan tersebut akan merasa kesulitan.

Pada bagian operasional yang merupakan center dari perusahaan, bagian ini pun ikut merasakan dampak perubahan yang terjadi pada perusahaan. Di perusahaan PT. KAI ini bagian operasional mencakup perencanaan, pelaksanaan dan pemantauan atas segala produk layanan yang diberikan kepada konsumen sebagai pihak pengguna. Bagian operasional ini terbagi dalam beberapa sub bagian yang ditangani oleh beberapa manajer yaitu bagian pengembangan, pengadaan, pemantauan, TAC (*Track Acces Charge*), dan pemasaran. Setiap bagian tersebut memiliki cakupan tugas yang berbeda-beda namun saling berkoordinasi dan berkaitan. Bagian operasional ini merupakan bagian penting, hampir seluruh sistem yang berjalan di perusahaan ditangani oleh bagian ini, mulai dari pembaharuan sarana prasarana, perencanaan jalur kereta baru, pengadaan karyawan, sistem keamanan, kebersihan, pengaturan jadwal kereta, pengaturan sinyal kereta, sampai penjualan tiket kereta api. Karena bagian operasional ini merupakan bagian penting, maka tuntutan kerja yang mereka dapatkan semakin banyak dan harus dilakukan secara cepat.

Para karyawan harus terbiasa dengan jam kerja yang lebih panjang dan beban tugas yang lebih banyak. jam dan hari kerja yang lebih panjang. Seharusnya jam kerja berlangsung dari pukul 07.00 hingga 17.00, tetapi pada kenyatannya jam kerja bisa bertambah lama dua hingga tiga jam. Walaupun jam kerja sering bertambah dari waktu yang sudah ditetapkan, tidak ada uang lembur untuk pekerjaan tersebut. Para karyawan pun dibayangi oleh *punishment* jika

melakukan kesalahan atau pelanggaran yang akan membuat mereka terancam dimutasi dan bahkan dibebaskan tugas. Selain itu, para karyawan di bagian operasional harus siap 24 jam terhadap panggilan bila terjadi gangguan, maka karyawan harus segera menanganinya. Alat komunikasi yang mereka miliki tidak boleh dinonaktifkan walau bukan dalam jam kerja, dan jika mendapat panggilan kapan pun harus siap. Tingkat kesibukan akan meningkat jika memasuki musim lebaran dan liburan anak sekolah, karena pengguna kereta api pada saat itu akan meningkat. Karyawan harus siap jika ada jadwal piket tambahan saat menjelang lebaran atau libur panjang, sehingga akan mengorbankan waktu berkumpul dengan keluarga.

Karyawan PT.KAI khususnya bagian operasional harus menerima pada ada hari libur atau tanggal merah, mereka harus tetap bekerja seperti biasanya. Terkadang pada hari jika ada perintah dari direksi untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, para karyawan harus tetap pergi bekerja. Dalam sebulan minimal tiga kali karyawan bagian operasional mendapat tugas melakukan perjalanan dinas ke luar kota untuk beberapa hari, dan tugas ini dapat diberikan secara mendadak. Para karyawan harus mengorbankan waktu untuk bersama dengan keluarga mereka karena jam kerja yang tidak dapat diperkirakan.

Menurut Lazarus dan Folkman (1984) menyebutkan ada beberapa hal yang menjadi penyebab stres yaitu, frustrasi, konflik, tekanan dan ancaman. Dapat dilihat bahwa dari keadaan karyawan PT.KAI saat ini para karyawan mengalami keadaan-keadaan yang dapat menimbulkan stres. Seperti tekanan untuk membuat inovasi-inovasi baru, menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang cukup banyak dan

waktu kerja yang semakin panjang membuat mereka kelelahan berada ditempat kerja. Ancaman akan *punishment* jika mereka melakukan kesalahan atau kegagalan kerja yang membuat mereka semakin terbebani. Belum lagi mereka mengalami konflik dalam pekerjaan yang mengharuskan mereka mengerjakan pekerjaan mereka sendiri dan ikut bertanggung jawab akan pekerjaan orang lain yang dahulu menjadi bagian pekerjaan mereka. Konflik juga terjadi apabila mereka harus bekerja di hari libur dan dinas keluar kota, hal ini menyebabkan kurangnya waktu mereka bersama anak-anak.

Berdasarkan hasil survei awal yang dilakukan pada 10 orang karyawan bagian operasional, diperoleh 60% (6 dari 10 orang) staf karyawan bagian operasional yang mengaku bahwa tugasnya dirasakan bukan suatu hal yang berat. Para karyawan menganggap bahwa seberat apa pun pekerjaannya pasti akan selesai, dan kesulitan tersebut sudah menjadi risiko dari pekerjaan yang harus dihadapi. Mereka pun berusaha untuk berkoordinasi dengan atasan maupun rekan kerja lainnya sehingga permasalahan yang terjadi dirasakan tidak terlalu berat dan stres pun berkurang. Para karyawan sudah terbiasa dengan permasalahan mendadak yang harus segera ditangani dan jika sewaktu-waktu harus bertanggung jawab atas kejadian yang terjadi dalam pekerjaannya. Mereka menganggap beban kerja yang diterima sebagai suatu tanggung jawab kepada perusahaan, agar dapat membuat perusahaan menjadi lebih baik lagi dalam memberikan sarana dan pelayanan bagi penggunanya. Selain itu mereka merasa tertantang untuk memberikan inovasi baru misalnya, menemukan *software* sinyal seperti yang digunakan di luar negeri, agar bisa mengatur dan mengubah jadwal keberangkatan

kereta dengan cepat, tepat dan membuat mereka dapat bekerja lebih mudah. Para karyawan sudah siap jika diharuskan melakukan perjalanan kerja ke luar kota beberapa hari dan harus meninggalkan keluarga, keluarga pun harus mengerti akan risiko dari pekerjaannya. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan bagian operasional tetap bertahan saat mengalami situasi yang menekan atau *stressfull* di pekerjaannya dan situasi itu digunakan untuk mengembangkan diri dan mengajak rekan-rekan kerjanya untuk berkembang.

Sedangkan 40% (4 dari 10 orang) lainnya merasa bahwa perubahan yang terjadi tidak memberikan dampak apa pun terhadap dirinya tetapi lebih menguntungkan perusahaan dan menganggap beban kerja yang didapat bukan suatu hal yang harus dijadikan sebagai keadaan yang menekan, karena dalam menyelesaikan tugas-tugas dapat bekerja sama dan mengandalkan orang lain dan mereka pun terbiasa menunda-nunda waktu pengerjaan karena merasa waktu yang untuk pengerjaan pekerjaan cukup banyak, sehingga mereka mengerjakan tugasnya sampai batas *deadline*. Jika mendapat tekanan dari atasan, mereka merasa kesal dan hal tersebut terkadang mempengaruhi kondisi emosional mereka sehingga berdampak pada interaksi mereka dengan rekan kerja yang lain dan pengerjaan tugas-tugas mereka. Dilihat dari hal tersebut, dapat dikatakan bahwa, karyawan kurang mampu mengontrol sikapnya serta kurang dapat mengarahkan pemikirannya untuk berpikir positif terhadap pengaruh perubahan yang timbul di lingkungannya. Selain itu mereka kurang mampu menemukan makna dan solusi dari keadaan *stressfull* yang dialami, mereka juga kurang mampu belajar dari kesalahan dan berusaha untuk maju.

Dari fenomena yang didapat dari karyawan bagian operasional tersebut, para karyawan menyadari bahwa sebagian besar waktunya dihabiskan untuk menyelesaikan masalah pekerjaan, hal tersebut membuat mereka sering mengalami konflik. Terdapat beberapa gejala psikologis yang dialami oleh para karyawan seperti, sulit tidur, lebih banyak merokok, menjadi malas untuk pergi bekerja, sering mengeluh dengan aturan-aturan baru yang dibuat, dan ketika istirahat sering memperpanjang waktu istirahatnya.

Reaksi yang diberikan oleh karyawan bagian operasional tersebut, maka pekerjaan tersebut membuat mereka mengalami gejala stres. Menurut Lazarus dan Folkman (1986) stres merupakan keadaan internal yang dapat diakibatkan oleh tuntutan fisik dari tubuh atau kondisi lingkungan dan sosial yang dinilai potensial membahayakan, tidak terkendali atau melebihi kemampuan individu untuk mengatasinya. *Stressor* dapat berasal dari berbagai sumber, baik dari kondisi fisik, psikologis, maupun sosial dan juga muncul pada situasi kerja, dirumah, dalam kehidupan sosial, dan lingkungan luar lainnya.

Agar dapat bertahan dari keadaan stres, karyawan bagian operasional memerlukan *resilience at work*. *Resilience at work* terbentuk dari *hardiness* yang didalamnya terdiri dari *attitudes* dan *skills* (Maddi & Koshaba, 2005). Individu yang dikatakan memiliki *resilience at work* akan terlihat dari *Attitudes* yang terdiri dari : *Commitment*, *control*, dan *challenge* (atau disebut dengan 3C). selain *attitudes*, terdapat juga *skills* yang terdiri dari *transformational coping* dan *social support*. Dengan kata lain, dapat dikatakan bahwa *resilience at work* menunjuk

pada bagaimana cara seseorang mengolah sikap dan kemampuannya untuk dapat bertahan dan keluar dari keadaan tertekan dan tidak meratapi keterpurukan.

Berdasarkan data diatas dengan perubahan organisasi yang terjadi tuntutan tugas dan konsekuensi yang menyertai, dapat dilihat bahwa karyawan PT.KAI bagian operasional Kota “X” memiliki sikap dan kemampuan yang berbeda-beda ketika berada pada situasi yang menekan, sehingga peneliti tertarik untuk mengetahui *resilience at work* Pada Karyawan Bagian Operasional PT.KAI Kota “X”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan penelitian ini ingin diketahui bagaimana gambaran *resilience at work* pada karyawan bagian operasional di PT. KAI Kota “X”

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Ingin memperoleh gambaran *resilience at work* pada karyawan bagian operasional di PT. KAI Kota “X”.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Ingin mengetahui secara mendalam mengenai derajat *resilience at work* pada karyawan bagian operasional di PT. KAI Kota “X” yang diperoleh melalui aspek, yaitu *attitudes (commitmen, control, dan challenge)* dan *skills (transformational coping dan social support)* dan bagaimana kaitannya dengan

faktor-faktor yang mempengaruhi (*feedback : personal reflection, other people dan result*)

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoretis

- a. Memberikan informasi tambahan bagi ilmu Psikologi Industri dan Organisasi, khususnya mengenai *resilience at work* pada karyawan PT.KAI.
- b. Memberikan masukan bagi peneliti lain yang berminat melakukan penelitian lanjutan mengenai *resilience at work* pada karyawan PT.KAI

1.4.2 Kegunaan Praktis

- a. Memberikan informasi kepada pihak direktorat PT.KAI Kota “X” mengenai *resilience at work* yang ditampilkan oleh karyawan bagian operasional, yang dapat digunakan untuk bahan pertimbangan dalam hal membuat kebijakan di dalam organisasi guna terwujudnya visi dan misi sebagai seorang karyawan PT.KAI yang dapat memberikan pelayanan terbaik bagi transportasi masa di Indonesia.
- b. Memberikan informasi kepada karyawan bagian operasional PT.KAI mengenai gambaran *resilience at work* mereka, dengan

harapan mereka dapat mempertahankan dan meningkatkan derajat *resilience at work*

1.5 Kerangka Pikir

Karyawan bagian operasional yang merupakan salah satu bagian *center* PT.KAI di Kota “X”. Perubahan organisasi yang sedang dilakukan saat ini memberikan dampak yang cukup besar bagi para karyawan. Karena gebrakan-gebrakan yang sedang dilakukan oleh pimpinan untuk memenuhi tuntutan masyarakat akan kelayakan sarana transformasi kereta api, memberikan beban bagi para karyawan bagian operasional untuk bekerja lebih keras. Tuntutan dari pemimpin tersebut memberikan dampak yang berbeda-beda bagi setiap karyawan bagian operasional. Semakin banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan demi memenuhi target, maka para karyawan akan semakin banyak menghabiskan waktu di kantor. Peraturan baru yang diberlakukan juga membuat para karyawan harus mulai beradaptasi kembali, proses adaptasi ini yang menjadi *stressor* bagi para karyawan.

Untuk dapat bertahan dalam situasi-situasi yang menekan tersebut karyawan bagian operasional PT.KAI Kota “X” memerlukan *resilience at work*. Dengan memiliki *resilience at work* seseorang akan mampu mengolah sikap dan keterampilannya untuk bertahan dan berkembang dalam situasi stres kerja (Maddi & Khoshaba, 2005). *Resilience at work* dapat diukur melalui *commitment*, *control* dan *challenge*. Dan dua aspek *skills* yaitu : *transformational coping* dan *social support*. Tiga *attitudes* dan dua *skills* tersebut perlu dipelajari dan diolah oleh

karyawan bagian operasional PT. KAI Kota “X” untuk dapat meningkatkan kemampuan *resilience at work* untuk menghadapi situasi stres. *Resilience* tidak ada sejak lahir, namun sesuatu yang bisa dipelajari dan dikembangkan (Maddi dan Khoshaba, 2005).

Proses interaksi antara dua aspek *attitudes* dan *skills* akan menentukan derajat *resilience at work*. *Resilience at work* adalah kemampuan para karyawan bagian operasional PT.KAI Kota “X” mengolah sikap dan kemampuan untuk menolong dirinya sendiri bangkit dari keadaan stres, memecahkan masalah, belajar dari pengalaman sebelumnya, serta menjadi lebih sukses mencapai kepuasan dalam pekerjaan (Maddi dan Khoshaba, 2005).

Resilience at work Karyawan bagian operasional PT.KAI kota “X” dapat terlihat dari ketiga aspek *attitudes* (*commitment*, *control* dan *challenge*) yang masing-masing memiliki derajat tinggi. Aspek yang pertama yaitu *commitment*, jika karyawan bagian operasional PT.KAI kota “X” memiliki derajat *commitment* tinggi, mereka menganggap pekerjaan adalah bagian dari dirinya, mereka akan menerima segala perubahan yang terjadi dilingkungan kerja dan mematuhi aturan perusahaan seperti berusaha untuk datang tepat waktu, mengikuti apel pagi, tidak keluar kantor pada saat jam kerja untuk urusan pribadi, tidak pulang sebelum batas jam kerja selesai, bersedia menambah jam kerja jika pekerjaan belum selesai, dan bersedia mengikuti rapat secara berkala serta bersedia jika diberikan tugas untuk pergi ke luar kota atau ke luar negeri. Mereka juga senantiasa berusaha memberikan hasil kerja yang optimal serta melakukan segala upaya untuk dapat mencapai hasil kerja yang terbaik tanpa terpengaruh oleh hal-hal lain.

Karyawan PT.KAI bagian operasional kota X yang memiliki *control* tinggi, akan berusaha mengarahkan segala tindakannya untuk mencari solusi yang positif dalam pekerjaannya sebagai cara untuk meningkatkan hasil kerja saat berada dalam keadaan *stressful*. Mereka juga akan berusaha untuk menunjukkan perilaku kerja yang terbaik seperti, mengerahkan seluruh pikiran dan tenaga apabila terjadi permasalahan yang mendadak, mengesampingkan urusan pribadi pada saat bekerja, dan bersedia ketika mendapat perintah dari pimpinan untuk menangani permasalahan yang mendadak.

Karyawan PT. KAI bagian operasional kota X yang memiliki *challenge* yang tinggi, akan melihat perubahan yang terjadi sekarang ini sebagai tantangan. Mereka akan memilih untuk menghadapi masalah yang terjadi dalam pekerjaannya dibandingkan menghindari masalah yang terjadi. Tantangan untuk memajukan sarana transportasi kereta api yang diberikan oleh atasan atau lingkungan akan dijadikan sebagai sarana untuk mengembangkan diri dan belajar mengenai hal-hal baru.

Selain Ketiga aspek *attitudes* yang seluruhnya memiliki derajat yang tinggi, diperlukan juga aspek *skills* untuk membentuk *resilience at work* agar individu dapat bertahan dalam lingkungan kerja yang menekan. Kedua *skills* ini adalah *transformational coping skill* dan *social support skill*. *Transformational coping skill* dibagi menjadi tiga level yaitu, langkah pertama memperluas perspektif atau cara pandang mereka akan menyadari bahwa setiap permasalahan yang terjadi terdapat jalan keluarnya dan mencoba menenangkan pikiran dengan beristirahat sejenak. Setelah memperluas perspektifnya, akan memasuki langkah

kedua yaitu memahami secara mendalam permasalahan yang dialaminya. Mereka akan berusaha untuk *manage* keadaan *stressful* yang dialaminya seperti, mengingat kembali cara-cara yang pernah digunakan dahulu untuk keluar dari keadaan yang menekan, mau membaca buku untuk menambah wawasan. Langkah ketiga adalah mengambil sebuah tindakan untuk memecahkan masalah. Berusaha menemukan pemahaman mengenai situasi *stressful*. Karyawan bagian operasional PT. KAI Kota X akan berusaha merencanakan sesuatu dan melaksanakan cara-cara tersebut guna menyelesaikan masalah yang dihadapi, seperti membuat rencana kegiatan kerja yang teratur (rencana bulanan ataupun harian), dan mencoba membangun iklim kerja yang menyenangkan dengan rekan kerja yang lain.

Karyawan bagian operasional PT. KAI Kota X yang memiliki *social support skill* tinggi akan percaya bahwa masalah adalah kesempatan untuk mempererat hubungan. Karyawan bagian operasional PT. KAI Kota X akan melakukan *sharing* dengan rekan kerja guna meringankan masalah yang dihadapi, mereka pun akan mudah mengatasi kesulitan dan hambatan yang dialami karena adanya dukungan dan saling membantu dari orang sekitar baik dari lingkungan pekerjaan maupun dalam lingkungan keluarga.

Ketiga aspek *attitudes* dan kedua aspek *skills* merupakan suatu proses yang dinamis dan saling mempengaruhi, karena ke dua *skills* (*transformational coping skill* dan *social support skill*) ini akan mendorong karyawan bagian operasional PT.KAI Kota X untuk dapat mempertahankan dan mengembangkan

aspek *attitudes* dari *hardiness* yang merupakan dasar terbentuknya *resilience at work* pada karyawan PT.KAI bagian operasional kota X.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa bila karyawan bagian operasional PT. KAI kota X memiliki derajat yang tinggi dalam *attitudes* (*commitment, control, dan challenge*) dan *skills* (*transformational coping skill dan social support skill*), dia akan memiliki derajat *resilience at work* yang tinggi. Mereka akan menganggap penting pekerjaan tersebut, memberikan kontribusi yang sesuai dan menganggap kesulitan adalah tantangan untuk mengembangkan kemampuan diri. Karyawan bagian operasional PT. KAI Kota X akan memberikan hasil kerja dan upaya terbaik karena mereka menyadari sebagai *center* penggerak jalannya sistem perusahaan tersebut. Para karyawan PT. KAI bagian operasional kota “X” akan merasa semangat dalam bekerja, dengan datang tepat waktu dan mengikuti seluruh kegiatan yang diadakan oleh perusahaan. Karyawan pun akan memiliki pandangan positif mengenai perubahan dalam bidang pekerjaannya.

Sedangkan jika seluruhnya atau salah satu aspek dari *attitudes* dan *skills* rendah maka dapat dikatakan bahwa derajat *resilience at work* karyawan rendah. Karyawan bagian operasional PT.KAI Kota “X” memiliki *commitment* yang rendah, mereka akan menghasilkan hasil kerja yang tidak optimal atau bahkan mereka akan menyerah dengan tugas-tugas yang ada dan memilih keluar dari perusahaan. Karyawan bagian operasional PT.KAI Kota “X” yang memiliki derajat *control* rendah, maka mereka tidak akan berusaha untuk lebih baik dalam memberikan hasil kerja, mereka akan bekerja seminim mungkin dan

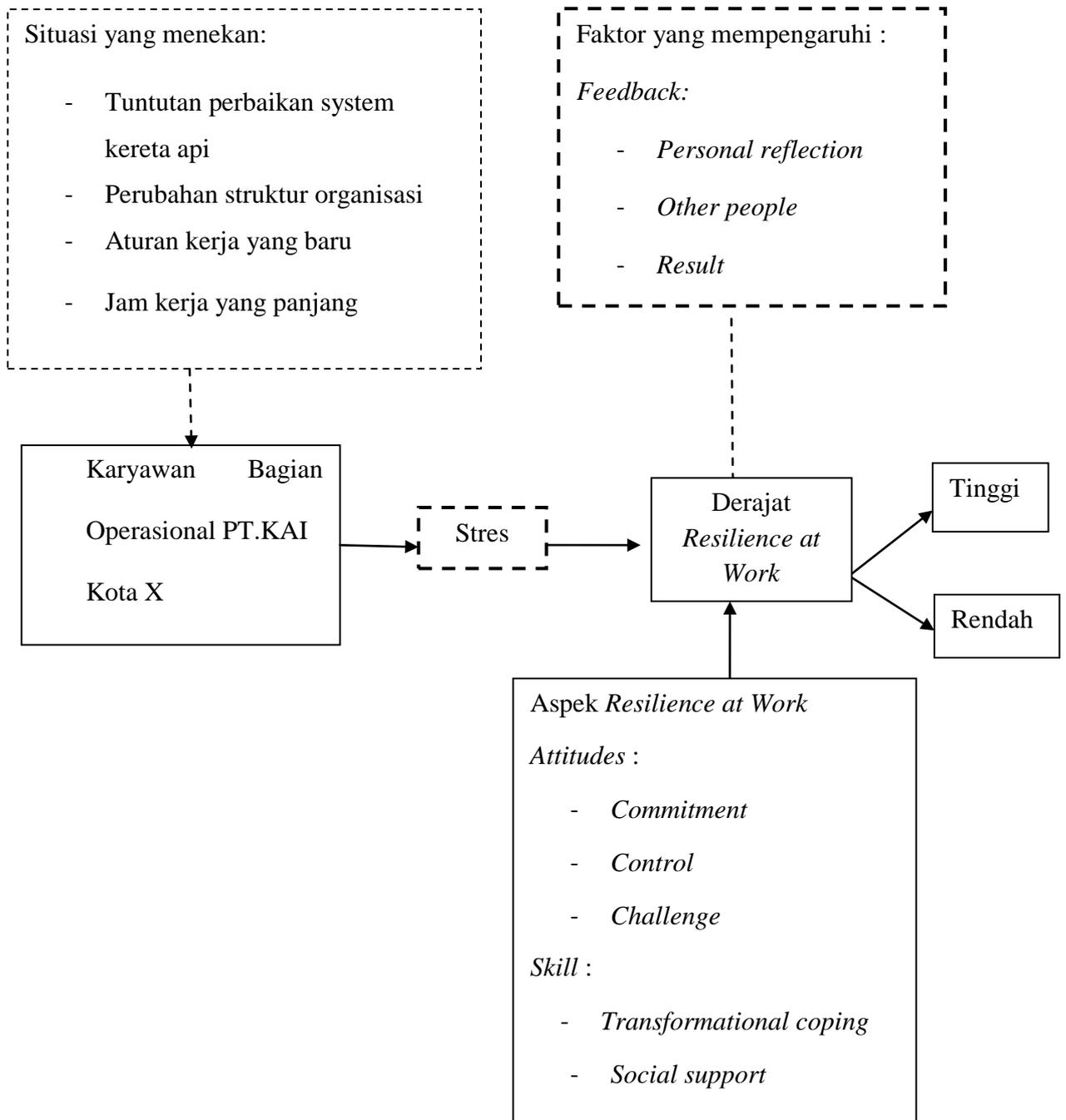
memungkinkan untuk mengandalkan rekan kerja lain dalam mengerjakan pekerjaannya. Dan juga apabila karyawan PT.KAI bagian operasional Kota “X” ini memiliki *challenge* yang rendah, mereka tidak akan berusaha untuk mengembangkan dirinya. Apabila terjadi permasalahan dalam pekerjaan mereka akan mengesampingkan pekerjaannya dan banyak mengalihkan perilaku pada kegiatan seperti lebih banyak merokok. Mereka tidak memiliki keinginan untuk berkembang dan belajar lebih banyak dari tugas-tugas yang di berikan serta kurang memiliki keinginan untuk memajukan kualitas kereta api di Indonesia.

Derajat yang rendah pada aspek *skills* tersebut tidak akan membentuk keberanian dan tidak memberi motivasi bagi terbentuknya *skills* agar individu dapat bertahan dalam lingkungan kerja yang menekan. Karyawan bagian operasional PT. KAI Kota “X” yang memiliki *transformational coping skill* yang rendah, perspektif atau cara pandang mereka terhadap masalah akan bersikap acuh tak acuh terhadap permasalahan yang terjadi dan tidak akan berusaha untuk menyelesaikan kondisi *stressfull* yang sedang dihadapinya. Dilihat dari cara-cara *problem solving*, karyawan bagian operasional PT. KAI Kota “X” tidak akan mencoba untuk menyelesaikan masalahnya namun memungkinkan mereka untuk menghindari permasalahan tersebut. Karyawan bagian operasional PT. KAI Kota “X” memiliki *social support skill* yang rendah, mereka akan menjauh bahkan menghindari rekan-rekan kerjanya dan tidak berusaha untuk meminta dukungan atau masukan dari orang lain. Kepedulian Karyawan terhadap kesulitan rekan kerja yang lain akan kurang, hal tersebut membuat mereka kurang diterima dalam lingkungannya.

Dapat disimpulkan bahwa karyawan bagian operasional PT.KAI kota “X” yang memiliki *resilience at work* yang rendah, tidak mampu untuk mengatasi hambatan atau rintangan yang dihadapinya. Selain itu karyawan bagian operasional PT.KAI Kota “X” kurang dapat memberikan hasil kerja dan upaya terbaik karena ketidakmampuan untuk mengelola permasalahan yang dihadapi. Mereka akan mengaggap bahwa situasi yang penuh tekanan adalah situasi yang tidak mampu mereka atasi dan mereka hanya terdiam pada situasi tersebut tanpa mencari solusi.

Dalam mengembangkan *resilience at work* pada karyawan bagian operasional PT.KAI Kota “X” perlu juga memperhatikan faktor-faktor yang memengaruhi, yaitu *feedback*. *Feedback* bersumber pada *personal reflection*, *other people* dan *result*. *Feedback* yang bersumber dari *personal reflection* yaitu adanya pengamatan yang dilakukan oleh karyawan PT. KAI bagian operasional kota X terhadap dirinya sendiri mengenai sejauh mana hasil kerja yang telah dilakukan atau dicapai. Sedangkan *feedback* yang bersumber pada *other people* yaitu adanya *feedback* yang diberikan oleh orang di sekitar mengenai pekerjaan yang dilakukan misalnya, oleh atasan, rekan kerja, ataupun bawahan bahkan dapat diberikan oleh para pengguna layanan jasa kereta api. Sumber *feedback* yang ketiga yaitu *result* yaitu *feedback* yang merupakan sumber paling aktual dari perilaku atau aksi para karyawan PT. KAI bagian operasional kota X yang terukur secara jelas sejauh mana pencapaian target kerja yang telah ditetapkan sejak awal.

Berikut ini adalah bagan yang menjelaskan mengenai gambaran *resilience at work* pada karyawan PT. KAI bagian operasional kota X:



1.1. Bagan Kerangka Pikir

1.6 Asumsi Penelitian

1. Karyawan bagian operasional PT. KAI Kota “X” menghayati tuntutan pekerjaan yang menekan oleh karena itu dibutuhkan *resilience at work* pada situasi *stressful* tersebut.
2. Karyawan bagian operasional PT. KAI Kota “X” mempunyai derajat *resilience at work* berbeda, terdapat derajat yang tinggi dan rendah
3. Karyawan bagian operasional PT. KAI Kota “X” yang memiliki derajat *resilience at work* yang tinggi akan menunjukkan derajat yang tinggi juga pada aspek *attitudes (commitment, control, dan challenge)* dan aspek *skills (transformational coping, dan social support)* yang tinggi juga.
4. Karyawan bagian operasional PT. KAI Kota “X” yang memiliki derajat *resilience at work* rendah akan menunjukkan derajat yang rendah juga pada seluruh atau salah satu dari aspek *attitudes (commitment, control, dan challenge)* dan aspek *skill (transformational coping, dan social support)* yang rendah.
5. *Resilience at work* pada Karyawan bagian operasional PT. KAI kota X dipengaruhi oleh *feedback* dari *personal reflection, other people* dan *result*.