



ANALISIS FAKTOR - FAKTOR KETAHANAN KERJA PADA SITUASI ORGANISASI KRITIS DI PT. X

Rika Mudrikah Lestari ¹, Rina Eka Widjayanti ²

^{1,2} Universitas Siber Muhammadiyah, Indonesia

Email: rika20220500046@sibermu.ac.id



DOI: <https://doi.org/10.34125/jmp.v11i4.3480>

Sections Info

Article history:

Submitted: 13 June 2026

Final Revised: 21 June 2026

Accepted: 6 August 2026

Published: 30 August 2026

Keywords:

Work resilience

Resilience

Organizational Uncertainty

Critical Organizations.



ABSTRACT

This research is motivated by the limited studies on employee work resilience in the context of companies experiencing prolonged financial crises. This condition is exacerbated by an exceptionally significant increase in the employee turnover rate, reaching 50% within the last five years. These dynamics certainly pose a severe threat to the productivity and business sustainability of a company. Therefore, the primary objective of this study is to explore and analyze the factors of employee work resilience in critical organizational situations, by comprehensively reviewing both the internal and external factors of the employees themselves. This research was conducted centrally at PT. X, a large company engaged in the agribusiness sector of tea plantations and processing located in West Java. This study utilizes a descriptive qualitative approach method, involving seven main participants as informants through in-depth interview techniques. The results of this study reveal a unique psychological phenomenon. The work resilience factors discovered actually indicate that these factors are fundamentally not a form of true resilience, but rather merely a passive adaptation solely for their daily survival.

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh terbatasnya studi mengenai ketahanan kerja karyawan dalam konteks perusahaan yang sedang mengalami krisis finansial yang berkepanjangan. Kondisi tersebut diperparah dengan tingkat pengunduran diri karyawan (turnover) yang mengalami peningkatan sangat signifikan, yakni mencapai angka 50% dalam kurun waktu lima tahun terakhir. Dinamika ini tentunya sangat mengancam produktivitas dan keberlangsungan usaha pada suatu perusahaan. Oleh karena itu, tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi dan menganalisis faktor-faktor ketahanan kerja karyawan pada situasi organisasi yang kritis, dengan meninjau secara komprehensif baik dari sisi faktor internal maupun eksternal karyawan itu sendiri. Penelitian ini dilaksanakan secara terpusat di PT. X, yang merupakan sebuah perusahaan besar yang bergerak di bidang agribisnis perkebunan dan pengolahan teh yang berlokasi di Jawa Barat. Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kualitatif deskriptif, dengan melibatkan tujuh orang partisipan utama sebagai informan melalui teknik wawancara mendalam. Hasil dari penelitian ini menunjukkan sebuah fenomena psikologis yang unik. Faktor-faktor ketahanan kerja yang berhasil ditemukan justru mengindikasikan bahwa faktor-faktor tersebut pada dasarnya bukan merupakan bentuk resiliensi sejati, melainkan hanya sebuah adaptasi pasif untuk bertahan hidup semata.

Kata kunci: Ketahanan kerja, resiliensi, ketidakpastian organisasi, organisasi kritis.

PENDAHULUAN

Dalam dunia kerja yang dinamis, organisasi kontemporer tengah dikonfrontasi oleh ragam perubahan serta tekanan yang menuntut tingkat kesiapan komprehensif dari sumber daya manusianya. Pada fase pascapandemi COVID-19, banyak organisasi mengalami defisit sumber daya manusia sebagai implikasi dari eskalasi tingkat perputaran karyawan (*turnover*) yang melonjak secara signifikan. Fenomena ini merepresentasikan indikasi bahwa tidak semua pekerja memiliki kapasitas yang ekuivalen dalam mempertahankan ekuilibrium performa serta stabilitas kerja di tengah iklim ketidakpastian. Kondisi ketidakpastian pada tingkat organisasional tidak semata-mata mendisrupsi keberlanjutan operasional institusi, melainkan turut memberikan determinasi terhadap konstelasi psikologis serta perilaku kerja para karyawannya. Hal ini sejalan dengan postulat Failika dkk. (2025) yang menegaskan bahwa instabilitas organisasi berpotensi menstimulasi eskalasi tekanan psikologis, degradasi motivasi kerja, serta reduksi produktivitas pegawai. Situasi disfungsional tersebut berpeluang mengalami deteriorasi lebih lanjut apabila entitas terkait tidak kapabel dalam mengakomodasi ekosistem kerja yang suportif selama fase krisis berlangsung. Defisitnya dukungan organisasional berisiko mereduksi moral kerja serta menginhibisi kapasitas karyawan untuk melakukan persistensi dan mengoptimalkan kinerjanya. Oleh karena itu, ketahanan kerja (*work resilience*) memegang peranan yang sangat esensial sebagai atribut krusial yang mengakomodasi pekerja untuk senantiasa beradaptasi, bertahan, dan menjaga tingkat produktivitasnya kendati tengah berhadapan dengan turbulensi organisasional yang kritis.

Dalam situasi organisasi yang penuh dengan ketidakpastian, setiap individu menunjukkan respons yang berbeda. Sebagian karyawan mungkin mengalami kesulitan untuk bertahan dan memilih meninggalkan organisasi, sementara sebagian lainnya mampu tetap bertahan serta menjalankan pekerjaannya dengan baik. Kemampuan individu untuk menghadapi, menyesuaikan diri, dan bangkit dari tekanan dalam lingkungan kerja dikenal sebagai ketahanan kerja (*work resilience*). Lingkungan kerja menurut Benny dkk (2021) merupakan keadaan yang disekeliling kita yang mampu mempengaruhi diri kita dalam menjalankan kegiatan aktivitas kerja, suatu kondisi lingkungan kerja yang kurang baik berpotensi besar penyebab pegawai mudah stres dalam kerja, sulit untuk berkonsentrasi dalam kerja dan lebih parahnya lagi menurunnya produktivitas kerja pegawai. Menurut *American Psychological Association*, resiliensi merupakan proses adaptasi yang baik ketika individu menghadapi kesulitan, ancaman, trauma, maupun berbagai sumber stres lainnya (Anjarani dkk., 2022). Seperti pada penelitian Ayu dan Baiduri (2026) menjelaskan bahwa stres telah menjadi tantangan global yang berdampak pada kesehatan pekerja, produktivitas, serta keselamatan di tempat kerja. Sedangkan menurut Pratiwi dan Yuliandri (2022) resiliensi adalah kemampuan untuk mengatasi dan beradaptasi ketika menghadapi kejadian berat atau masalah-masalah yang terjadi dalam kehidupannya. Lebih lanjut, mengutip dari Masten dan Reed (dalam Luthans, Youssef dan Avolio, 2007) menganggap resiliensi sebagai fenomena yang ditandai dengan pola adaptasi yang positif dalam konteks menghadapi kesulitan atau resiko yang signifikan (Octaryani dan Baidun., 2018). Dalam penjabaran Nuri Yusrin (2023) Resiliensi merupakan ketahanan dalam diri seseorang untuk dapat bisa menghadapi segala situasi tantangan yang terjadi. Dalam konteks organisasi, ketahanan kerja menjadi faktor penting yang memungkinkan karyawan tetap menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik meskipun berada dalam kondisi kerja yang sulit.

Ketahanan kerja tidak muncul begitu saja, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal. Penelitian Anjarani dkk. (2022) menunjukkan bahwa faktor

personal seperti kemampuan mengelola emosi, motivasi, kedisiplinan, dan kemampuan adaptasi memiliki peran penting dalam membentuk ketahanan individu di lingkungan kerja. Individu yang memiliki kemampuan mengelola tekanan dengan baik cenderung mampu bertahan meskipun menghadapi berbagai tantangan organisasi.

Selain faktor personal, dukungan sosial dan lingkungan kerja juga menjadi faktor penting dalam membentuk ketahanan kerja karyawan. Failika dkk. (2025) menjelaskan bahwa dukungan dari rekan kerja, komunikasi yang baik antara manajemen dan karyawan, serta budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam menghadapi situasi krisis. Karyawan yang merasa didukung dan dihargai oleh organisasi cenderung memiliki tingkat ketahanan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang bekerja dalam lingkungan yang tidak mendukung. Dukungan tersebut tidak hanya membantu karyawan secara emosional, tetapi juga menciptakan rasa aman dan nyaman secara psikologis yang dapat memperkuat kemampuan karyawan untuk tetap bertahan meskipun berada dalam organisasi yang menghadapi tekanan dan ketidakpastian kerja.

Selain itu, faktor spiritual juga menjadi salah satu aspek yang berperan dalam membentuk ketahanan kerja. Penelitian Putri dkk. (2026) mengenai resiliensi pegawai dalam lingkungan kerja bertekanan tinggi menunjukkan bahwa nilai-nilai pribadi, keyakinan, dan makna hidup dapat menjadi sumber kekuatan individu dalam menghadapi situasi yang sulit. Individu yang memiliki tujuan dalam bekerja cenderung lebih mampu mempertahankan motivasi dan semangat kerja meskipun berada dalam kondisi organisasi yang penuh tekanan dan ketidakpastian.

PT. X sebagai sebuah organisasi juga tidak terlepas dari berbagai dinamika dan tantangan yang dapat memengaruhi kondisi kerja karyawannya. Fenomena yang melatarbelakangi penelitian ini yaitu terjadinya penurunan produktivitas karyawan di PT. X pasca pandemi covid 19 yang disertai dengan meningkatnya pengunduran diri (*turnover*) karyawan secara berkala. Berdasarkan hasil observasi awal, (Berdasarkan data internal bagian kepala administrasi di PT. X) dalam kurun waktu lima tahun terakhir, sekitar 50% karyawan mengundurkan diri dari PT. tersebut. Kondisi ini dipicu oleh keterlambatan pembayaran gaji sehingga kebutuhan ekonomi karyawan tidak dapat terpenuhi secara optimal. Selain berpengaruh terhadap aspek kesejahteraan, kondisi tersebut juga berpotensi memengaruhi ketahanan kerja karyawan, terutama pada aspek internal individu, karena karyawan dapat mengalami penurunan kepuasan kerja, berkurangnya makna dalam bekerja, serta menurunnya dorongan internal untuk mempertahankan kinerja. Kondisi tersebut diperparah dengan minimnya jaminan keselamatan kerja yang dapat menimbulkan rasa tidak aman secara fisik maupun psikologis sehingga semakin memengaruhi kondisi kerja karyawan.

Dalam situasi yang penuh tekanan dan ketidakpastian tersebut, secara teoritis karyawan mungkin akan cenderung mengalami penurunan produktivitas bahkan mungkin memilih meninggalkan organisasi. Namun, fenomena yang ditemukan di lapangan menunjukkan kondisi yang berbeda. Tidak semua karyawan mengambil keputusan untuk mengundurkan diri. Sebagian karyawan justru tetap bertahan dan memiliki keyakinan bahwa organisasi dapat kembali normal seperti sebelumnya, mereka juga tetap produktif meskipun berada dalam kondisi organisasi yang tidak stabil.

Fenomena tersebut mengindikasikan adanya perbedaan tingkat ketahanan kerja (*work resilience*) pada setiap karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat ketahanan kerja tinggi cenderung mampu beradaptasi serta mempertahankan fungsi kerjanya secara optimal meskipun berada dalam situasi yang sulit. Oleh karena itu, penting untuk mengidentifikasi

dan menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi ketahanan kerja karyawan yang tetap bertahan pada situasi organisasi yang kritis di PT. X.

Urgensi dilakukannya penelitian ini didasarkan pada adanya kesenjangan yang signifikan antara kondisi ideal organisasi dengan fenomena kritis yang terjadi secara riil di PT. X. Krisis finansial berkepanjangan yang melanda perusahaan tidak hanya mendisrupsi operasional, melainkan telah mencapai titik kritis yang mengancam keberlangsungan bisnis akibat penurunan produktivitas dan eksodus sumber daya manusia secara masif. Untuk memetakan urgensi tersebut secara komprehensif, berikut adalah data indikator krisis di PT. X beserta dampak riil dan justifikasi teoretis yang menegaskan pentingnya penelitian ini dilakukan:

Tabel Matriks Indikator Krisis Organisasi dan Urgensi Penelitian di PT. X

No	Indikator Krisis di PT. X	Data & Fakta Lapangan	Implikasi & Justifikasi Teoretis
1	Eskalasi Tingkat <i>Turnover</i>	Mencapai angka 50% dalam kurun waktu lima tahun terakhir.	Mengancam produktivitas secara ekstrem dan menciptakan defisit SDM pascapandemi. Kondisi ini memicu instabilitas organisasi yang mereduksi moral kerja karyawan yang tersisa.
2	Krisis Kompensasi Finansial	Terjadinya keterlambatan pembayaran gaji secara berkala bagi karyawan.	Mengabaikan pemenuhan kebutuhan ekonomi optimal karyawan. Secara teoretis, hal ini memicu penurunan kepuasan kerja, hilangnya makna kerja, serta degradasi dorongan internal untuk berkinerja.
3	Defisit Jaminan Kerja	Minimnya jaminan keselamatan kerja bagi para pegawai di lapangan.	Menstimulasi rasa tidak aman (<i>insecurity</i>) baik secara fisik maupun psikologis. Menurut Failika dkk. (2025), ketiadaan ekosistem yang suportif selama krisis akan memperparah tekanan psikologis pekerja.
4	Paradoks Perilaku Bertahan (<i>Research Gap</i>)	Sebagian karyawan (terutama senior dengan masa kerja \$\\ge\$ 12 tahun) tetap bertahan, optimis, dan produktif.	Memperlihatkan anomali psikologis. Melalui konsep <i>bounded rationality</i> (Simon) dan <i>job hugging</i> , keputusan bertahan ini krusial untuk diteliti apakah murni karena resiliensi sejati atau sekadar mekanisme pasif untuk bertahan hidup (<i>survival mode</i>).

Penelitian terdahulu, seperti penelitian Anjarani dkk. (2022) mengenai faktor

ketahanan kerja dan kedisiplinan, Falilika dkk. (2025) mengenai resiliensi karyawan sebagai kunci peningkatan kinerja pada masa krisis, serta penelitian Putri dkk. (2026) mengenai resiliensi pegawai dalam lingkungan kerja bertekanan tinggi menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti aspek personal, sosial, spiritual, serta lingkungan kerja berperan dalam membentuk ketahanan kerja individu. Penelitian-penelitian tersebut juga menegaskan bahwa pengembangan ketahanan kerja merupakan investasi strategis bagi organisasi dalam membentuk tenaga kerja yang adaptif, produktif, dan tangguh. Meskipun demikian, penelitian sebelumnya cenderung berfokus pada identifikasi faktor-faktor ketahanan kerja secara umum dan dalam kondisi organisasi yang stabil, sedangkan penelitian mengenai faktor-faktor yang membuat karyawan tetap bertahan dalam situasi organisasi yang kritis pada konteks organisasi tertentu masih relatif terbatas. Dengan demikian, terdapat celah penelitian (*research gap*) yang menjadi dasar dilakukannya penelitian ini, dimana keunikan penelitian ini terletak pada situasi kritis ekstreme, namun karyawan bukan sekedar “terpaksa bertahan”, melainkan tetap produktif, bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dan menunjukkan optimisme yang tinggi.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan ini dipilih karena dirasa paling sesuai dengan tujuan peneliti yaitu untuk memahami secara mendalam pengalaman subjektif, makna, dan dinamika psikologis karyawan yang bertahan di tengah situasi krisis organisasi.

Menurut Sugiyono penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) di mana peneliti adalah sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi (Safarudin dkk., 2023)

Penelitian ini melibatkan tujuh orang informan yang dipilih secara *purposive sampling*, yaitu teknik pemilihan informan secara sengaja berdasarkan kriteria spesifik yang relevan dengan fokus penelitian (Himam dkk., 2026). Data dikumpulkan melalui teknik triangulasi (wawancara, observasi dan dokumentasi). Identitas informan disamarkan untuk menjaga etika penelitian. Profil informan meliputi nama, usia, masa kerja dan jabatan, yang dirangkum dalam tabel berikut

Tabel informan.

Nama	Usia	Masa Kerja	Jabatan / Keterangan
Informan 1	35 tahun	12 tahun	Logistik / Tulang punggung keluarga
Informan 2	51 tahun	30 tahun	Tata usaha dimutasi ke bagian administrasi keuangan / Tidak ada alternatif kerja
Informan 3	48 tahun	12 tahun	Asisten tanaman / Tidak ada alternatif kerja

Informan 4	43 tahun	20 tahun	Administrasi tanaman / Kepala keluarga dengan istri yang juga memiliki pekerjaan
Informan 5	40 tahun	2 tahun	Analisa / Bekerja untuk mengisi waktu luang
Informan 6	48 tahun	7 tahun	Analisa / Bekerja untuk mengisi waktu luang
Informan 7	46 tahun	26 tahun	Kepala Administrasi / Tulang punggung keluarga

Berdasarkan profil kelima informan pada tabel di atas, terlihat bahwa seluruh informan memiliki kesamaan karakteristik, yakni masa kerja yang tergolong panjang (≥ 12 tahun). Kesamaan ini menjadi titik tolak penting, karena lama kerja yang panjang berpotensi membentuk ikatan emosional dan loyalitas yang kuat, sementara jabatan memungkinkan adanya perbedaan cara pandang terhadap tantangan yang dihadapi. Dengan memperhatikan latar belakang tersebut, peneliti kemudian melakukan analisis mendalam terhadap seluruh transkrip wawancara, yang menghasilkan lima temuan utama sebagai jawaban atas pertanyaan penelitian. Kelima temuan tersebut dipaparkan secara berurutan sebagaimana diuraikan pada poin selanjutnya.

Berikut langkah – langkah metode penelitian yang digunakan:

Bagan Alur Metode Penelitian PT. X



Hasil dan Pembahasan

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis tematik Braun dan Clarke (2006). Berdasarkan proses pengkodean dan pengelompokan tema terhadap tujuh partisipan, ditemukan lima faktor yang mempengaruhi ketahanan kerja karyawan PT. X dalam menghadapi situasi keterlambatan gaji berkepanjangan serta tingginya tingkat pengunduran diri karyawan, yaitu (1) tuntutan ekonomi dan keterbatasan pilihan kerja; (2) dukungan sosial dan lingkungan kerja yang nyaman; (3) kekuatan internal berbasis nilai spiritual dan moral; (4) harapan terhadap pemulihan organisasi di tengah menurunnya motivasi dan kepercayaan; (5) loyalitas dan rasa memiliki terhadap perusahaan. Hasil penelitian ini mengungkapkan fenomena unik, di mana ketahanan yang terjadi pada karyawan PT. X bukanlah merupakan ketahanan kerja (*work resilience*) sejati. Richardson (2002) menjelaskan bahwa resiliensi sejati adalah proses aktif yang mendorong seseorang untuk tumbuh melalui disrupti dan kesulitan, bukan sekedar bertahan. Sementara itu, Luthar (2015) menegaskan bahwa resiliensi memiliki dua dimensi kunci, yaitu adanya adversitas signifikan dan adaptasi positif sebagai hasilnya. Kelima faktor temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan PT. X berada pada “zona abu-abu”, mereka memiliki fondasi resiliensi tetapi belum mencapai tahap pertumbuhan. Berikut merupakan analisis per faktor.

Faktor pertama yaitu tuntutan ekonomi dan keterbatasan pilihan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keputusan karyawan untuk tetap bekerja bukan karena kepuasan kerja semata, tetapi dipengaruhi oleh rasa tanggung jawab terhadap ekonomi keluarga, faktor usia dan minimnya kesempatan untuk mendapat pekerjaan lain diluar perusahaan. Seorang karyawan mengatakan “Karena butuh, mau dari mana lagi kalau bukan dari sini. Usia sudah tidak muda lagi, sulit mencari pekerjaan diluar dengan kondisi saat ini.” Karyawan lain turut menambahkan dengan mengatakan hal serupa “Mau kemana lagi, dengan usia yang sekarang, sudah tidak ada pilihan lain lagi.” Fenomena ini secara teoritis dapat dijelaskan melalui konsep rasionalitas terbatas (*bounded rationality*) yang diperkenalkan oleh Herbert Simon yang menegaskan bahwa individu cenderung tidak mencari solusi yang optimal, melainkan solusi yang “cukup memuaskan” (*satisficing*) sesuai dengan keterbatasan yang dimiliki. Keterbatasan tersebut meliputi keterbatasan informasi, keterbatasan waktu dalam memproses alternatif, serta keterbatasan kapasitas kognitif dalam mengevaluasi berbagai pilihan yang kompleks (Azmi dkk. 2026). Dalam penelitian ini, karyawan yang telah berusia lanjut dan memiliki tanggung jawab terhadap keluarga tidak lagi mencari pekerjaan dengan upah tertinggi, mereka mencari kepastian untuk tetap memiliki penghasilan walaupun dalam kondisi tidak ideal seperti saat ini. *Bounded rationality* menjadi konsep yang lebih realistis untuk memahami bagaimana individu dan organisasi membuat pilihan di tengah ketidakpastian dengan sumber daya yang terbatas. Penjelasan ini diperkuat dengan fenomena job hugging, yang merujuk pada kecenderungan karyawan untuk mempertahankan pekerjaannya meskipun mengalami ketidakpuasan kerja, sebagai respons terhadap ketidakpastian dunia kerja yang semakin kompleks. Job hugging dalam konteks ini dapat dipahami sebagai upaya individu untuk menjaga rasa aman psikologis. Karyawan memilih bertahan sebagai bentuk perlindungan diri terhadap ancaman eksternal, meskipun keputusan tersebut berpotensi menimbulkan ketegangan internal berupa kejenuhan kerja, stagnasi karier, dan penurunan motivasi (Widyaputra, 2026). Fenomena job hugging menjadi relevan dengan temuan ini dimana karyawan memilih bertahan dalam pekerjaan karena takut kehilangan pendapatan dan menghadapi ketidakpastian lapangan pekerjaan. Di Indonesia sendiri, banyak perusahaan yang menerapkan pembatasan usia kerja, terlebih lagi rata-rata karyawan di PT. X berusia

lebih dari 40 tahun, sehingga kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan baru sangatlah kecil peluangnya. Dengan demikian, keputusan karyawan untuk bertahan merupakan sebuah strategi bertahan hidup (*survival strategy*) yang lahir dari *bounded rationality* di tengah minimnya pilihan. Karyawan terpaksa bertahan karena hambatan struktural usia lanjut dan keterbatasan modal. Faktor ini merupakan adversitas yang memicu mekanisme bertahan. Namun, berbeda dengan resiliensi ideal yang menekankan pilihan aktif, keterbatasan kerja di sini berfungsi sebagai konstrain yang memaksa subjek bertahan. Ini sejalan dengan konsep komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) dari Meyer dan Allen (1991), di mana individu bertahan karena biaya untuk meninggalkan perusahaan dirasa lebih besar daripada manfaat yang diperoleh di tempat lain. Ini bukan pilihan pertumbuhan, melainkan kalkulasi rasional untuk bertahan hidup.

Faktor kedua yaitu dukungan sosial dan lingkungan kerja yang nyaman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan yang harmonis dengan keluarga terutama pasangan dan rekan kerja yang saling mendukung dan menguatkan menjadi sumber kekuatan penting dalam menghadapi kondisi organisasi yang sulit. Salah satu karyawan mengakui bahwa “Keluarga menjadi pendukung terdepan agar saya tetap bisa bertahan meskipun keadaannya seperti sekarang, di tempat kerja juga masih ada teman-teman yang saling menyemangati.” Karyawan lain turut membenarkan bahwa “Keluarga terutama pasangan yang paling besar dukungannya, bekerja disini juga nyaman, kita bisa tertawa lepas disini.” Seperti halnya temuan Failika dkk. (2025) yang menjelaskan bahwa dukungan sosial dari rekan kerja dan manajemen merupakan komponen penting yang meningkatkan ketahanan karyawan. Dukungan sosial adalah faktor protektif paling kuat dalam resiliensi. Lebih lanjut, Luthar (2015) menyatakan bahwa resiliensi, pada dasarnya, bertumpu pada hubungan. Lingkungan kerja yang nyaman menciptakan ikatan emosional (*affective commitment*) yang membuat subjek enggan pergi. Namun, dalam temuan ini, kenyamanan justru menjadi jebakan, ia memenuhi kebutuhan afiliasi tetapi tidak memicu dorongan untuk berkembang. Ini adalah fondasi resiliensi yang statis, bukan dinamis.

Faktor ketiga yaitu kekuatan internal berbasis nilai spiritual dan moral. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketahanan kerja tidak hanya ditentukan oleh faktor eksternal saja, tetapi juga oleh faktor psikologis seperti kesabaran, keimanan, rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan dan penerimaan terhadap situasi. Seorang karyawan mengatakan “Sabar dan jujur saja kuncinya.” Karyawan lain menambahkan bahwa “Kita ikuti saja yang sudah menjadi takdir kita, lalu sesuaikan kebutuhan sehari-hari dengan kondisi saat ini.” Karyawan lain juga menambahkan “Keimanan membantu bertahan.” Temuan ini sejalan dengan Richardson (2002) yang mengatakan bahwa spiritualitas dan moralitas adalah bagian dari *resilience qualities* atau kualitas ketahanan diri, Failika dkk. (2025) menyatakan bahwa resiliensi memungkinkan individu untuk beradaptasi dan bangkit kembali dari tekanan yang dihadapi selama masa krisis. Dalam penelitian Putri dkk. (2026) juga dijelaskan bahwa spiritual influence merupakan salah satu dimensi penting dalam resiliensi karena membantu individu memperoleh makna, harapan, dan kekuatan ketika menghadapi situasi yang sulit. Individu yang memiliki keyakinan spiritual yang kuat cenderung lebih mampu mengelola tekanan, menerima keadaan, dan mempertahankan optimisme terhadap masa depan. Namun, dalam temuan ini, kekuatan internal digunakan untuk mempertahankan status quo (bertahan di tempat yang sama), bukan untuk mereinterpretasi tantangan sebagai peluang. Subjek memiliki komitmen normatif rasa kewajiban moral untuk tetap bertahan karena sejarah panjang bersama perusahaan.

Faktor keempat yaitu harapan terhadap pemulihan organisasi di tengah menurunnya motivasi dan kepercayaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa para karyawan sangat

optimis bahwa perusahaan akan kembali bangkit dan pulih sebagaimana seperti sebelum masa krisis saat ini. Faktor keempat pada penelitian ini memperlihatkan adanya paradoks. Di satu sisi motivasi kerja menurun seperti yang dikatakan salah seorang karyawan bahwa “Delapan puluh persen semangat kerja menurun.” Namun di sisi lain, karyawan masih memiliki harapan bahwa perusahaan dapat kembali normal. Salah satu karyawan mengatakan bahwa “Saya yakin bahwa suatu hari, meskipun tidak tahu kapan, perusahaan ini akan kembali bangkit.” Karyawan lain juga mengatakan “Saya ingin menjaga supaya perusahaan dapat bangkit kembali.” Fenomena paradoks ini dapat dijelaskan melalui konsep *hope* (harapan) dalam kerangka *Positive Organizational Behavior* (POB). Penelitian Noviza (2022) menunjukkan bahwa harapan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Harapan dapat didefinisikan sebagai proses berpikir individu untuk mencapai tujuan atau keinginan dengan menimbulkan *energy* sebagai motivasi dalam diri untuk bergerak meraih tujuan yang ingin dicapai dan cara-cara untuk mencapai tujuan tersebut Noviza (2022). Lebih lanjut, Salnabila dkk. (2025) mengatakan bahwa harapan juga dapat mendorong refleksi diri dan dukungan dalam proses manusia menghadapi tantangan hidupnya. Dalam konteks ini, Harapan memang merupakan komponen kognitif dari resiliensi. Namun, menurunnya motivasi dan kepercayaan adalah sinyal bahwa proses reintegrasi resiliensi (Richardson, 2002) tidak berjalan sehat. Richardson (2002) menyebut bahwa individu yang tidak mampu mengintegrasikan disrupti secara positif akan mengalami disintegrasi disfungsi atau reintegrasi yang stagnan. Harapan di sini bersifat pasif bukan dorongan untuk bertindak, melainkan secercah cahaya di ujung lorong gelap yang tidak jelas ujungnya.

Faktor kelima yaitu loyalitas dan rasa memiliki terhadap perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang sudah bertahun-tahun lamanya bekerja diperusahaan mampu bertahan dan tetap bekerja meskipun dalam keadaan kritis. Lamanya bekerja membuat beberapa karyawan menganggap bahwa perusahaan sudah seperti rumah sendiri dengan rekan kerja sebagai keluarga sehingga ada rasa memiliki terhadap perusahaan, seperti yang dikatakan oleh salah satu karyawan bahwa “Keinginan untuk keluar ada, tapi karena perusahaan ini sudah seperti milik kita, jadi ada rasa memiliki perusahaan, berat untuk ditinggalkan.” Penelitian ini dijelaskan dengan beberapa teori dalam penelitian terdahulu seperti pada penelitian Azzam & Harsono (2021) tentang komitmen organisasi dan loyalitas karyawan generasi milenial di Indonesia, ditemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh kuat terhadap loyalitas karyawan, baik dalam aspek sikap (*attitudinal*) maupun perilaku (*behavioral*). Komitmen organisasi sendiri terdiri dari tiga dimensi, yaitu *affective commitment* (keterikatan emosional), *continuance commitment* (perhitungan biaya jika meninggalkan organisasi), dan *normative commitment* (kewajiban moral untuk tetap bertahan). Dalam konteks penelitian ini, pernyataan partisipan mencerminkan dominasi *affective commitment* keterikatan emosional yang terbentuk karena perusahaan dianggap seperti rumah dan rekan kerja seperti keluarga. Kemudian dalam penelitian Basuni dkk. (2025) tentang loyalitas karyawan di Indonesia, yang mengatakan bahwa kepuasan kerja dan kompensasi berpengaruh terhadap loyalitas karyawan. Meskipun dalam kasus PT. X kompensasi tidak optimal, namun faktor kepuasan non-finansial seperti hubungan harmonis dengan rekan kerja dan rasa memiliki menjadi penopang loyalitas utama bagi mereka. Hal ini diperkuat oleh temuan Failika dkk. (2025) yang menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang inklusif, kolaboratif, dan mendorong hubungan positif antar anggota organisasi dapat meningkatkan kemampuan individu dalam menghadapi tekanan dan perubahan. Konsep rasa memiliki (*sense of belonging*) merupakan aspek penting yang memperkuat loyalitas. Penelitian Azzam & Harsono (2021) tentang komitmen organisasi dan loyalitas karyawan

generasi milenial di Indonesia, menunjukkan bahwa loyalitas diukur melalui dimensi kepatuhan terhadap aturan, tanggung jawab terhadap perusahaan, dan kemauan untuk bekerja sama. Dalam kasus ini, loyalitas karena masa kerja panjang adalah ciri *job embeddedness* (keterikatan kerja). Semakin lama seseorang bekerja, semakin sulit baginya untuk pergi karena akar sosial dan finansial yang menguat. Rasa memiliki (*sense of belonging*) adalah kebutuhan dasar manusia. Namun, ketika loyalitas dipertahankan meskipun motivasi menurun, ini adalah bentuk adaptasi yang maladaptif dalam jangka panjang. Subjek bertahan karena sudah terlalu nyaman dan terlalu lama, bukan karena melihat potensi pertumbuhan.

Tabel perbandingan resiliensi sejati dengan hasil penelitian.

Dimensi Analisis	Resiliensi Sejati	Fenomena hasil penelitian (kondisi riil subjek)
Sumber Ketahanan	Dorongan internal untuk pulih, berkembang, dan mengendalikan situasi (<i>internal locus of control</i>).	Bertahan karena merasa terjebak oleh situasi dan tidak memiliki alternatif pekerjaan lain.
Sifat Optimisme	Optimisme Proaktif. Menjadi bahan bakar untuk mengambil tindakan, memecahkan masalah, dan berinovasi.	Optimisme Defensif. Berfungsi sebagai pelipur lara atau pereda cemas, tanpa disertai tindakan nyata.
Kondisi Motivasi.	Motivasi tetap terjaga atau bangkit kembali setelah menghadapi hambatan (<i>bounce back</i>)	Motivasi mengalami penurunan signifikan; bekerja hanya untuk menggugurkan kewajiban.
Respons terhadap Tekanan	Adaptasi aktif, mencari solusi, dan berusaha mengubah keadaan menjadi lebih baik.	Sikap pasrah pada takdir, menerima keadaan secara pasif, dan menyerah pada situasi.
Dasar Loyalitas	Keterikatan emosional yang kuat dan keselarasan nilai dengan organisasi.	Faktor senioritas dan masa kerja yang sudah terlalu lama untuk dikorbankan.

Berdasarkan tabel perbandingan tersebut, fenomena ketahanan kerja yang terjadi pada karyawan di PT. X menunjukkan perbedaan yang sangat mendasar jika dibandingkan dengan konsep resiliensi sejati. Perbedaan ini dapat dilihat melalui lima dimensi utama yang saling berkaitan. Dari segi sumber ketahanan, individu yang memiliki resiliensi sejati bergerak berdasarkan dorongan internal (*internal locus of control*) untuk pulih, berkembang, dan mengendalikan situasi yang mereka hadapi. Sebaliknya, fenomena riil di lapangan menunjukkan bahwa karyawan PT. X bertahan semata-mata karena merasa terjebak oleh situasi dan ketiadaan alternatif pekerjaan lain di luar perusahaan. Hal ini berdampak

langsung pada sifat optimisme yang terbentuk. Resiliensi sejati memunculkan optimisme proaktif yang menjadi bahan bakar untuk mengambil tindakan, memecahkan masalah, dan berinovasi. Namun, optimisme karyawan PT. X cenderung bersifat defensif, yang hanya berfungsi sebagai pelipur lara atau pereda rasa cemas tanpa disertai tindakan nyata untuk mengubah keadaan. Kondisi tersebut juga sangat memengaruhi tingkat motivasi kerja. Pada resiliensi sejati, motivasi individu akan tetap terjaga atau bahkan bangkit kembali setelah menghadapi hambatan (*bounce back*). Akan tetapi, para karyawan PT. X justru mengalami penurunan motivasi yang sangat signifikan, sehingga mereka bekerja hanya sebatas untuk menggugurkan kewajiban harian. Hal ini tercermin pula dalam respons mereka terhadap tekanan. Jika resiliensi sejati ditandai dengan adaptasi aktif, pencarian solusi, dan usaha untuk mengubah keadaan menjadi lebih baik, karyawan PT. X merespons tekanan dengan sikap pasrah pada takdir, menerima keadaan secara pasif, dan menyerah pada situasi yang menghimpit. Pada akhirnya, perbedaan fundamental juga terlihat pada dasar loyalitas yang dimiliki. Loyalitas dalam konteks resiliensi sejati terbangun dari keterikatan emosional yang kuat serta keselarasan nilai-nilai pribadi dengan tujuan organisasi. Berbeda halnya dengan karyawan PT. X, di mana loyalitas mereka lebih didasari oleh faktor senioritas dan masa kerja yang dirasa sudah terlalu lama untuk sekadar dikorbankan atau ditinggalkan. Secara keseluruhan, perbandingan ini menegaskan bahwa ketahanan para pekerja tersebut bukanlah bentuk kebangkitan atau pertumbuhan adaptif, melainkan hanya sekadar strategi bertahan hidup pasif-stagnan di tengah situasi organisasi yang kritis.

Tabel matriks temuan faktor ketahanan kerja karyawan PT.X

NO	Faktor Ketahanan Kerja	Esensi Dinamika/Kutipan Utama Informan	Pendekatan Teoretis / Konsep Relevan	Status Resiliensi (Kondisi Riil)
1	Tuntutan Ekonomi & Keterbatasan Pilihan Kerja	"Karena butuh, mau dari mana lagi... Usia sudah tidak muda lagi, sulit mencari pekerjaan di luar."	<i>Bounded Rationality</i> (Simon) , <i>Job Hugging</i> , & <i>Continuance Commitment</i>	Adversitas Struktural / Strategi Survival: Terpaksa bertahan karena konstrain usia dan finansial.
2	Dukungan Sosial & Lingkungan Nyaman	"Keluarga menjadi pendukung terdepan... di tempat kerja juga masih ada teman-teman yang saling menyemangati."	<i>Social Support as Protective Factor</i> (Luthar) & <i>Affective Commitment</i>	Resiliensi Statis: Menjadi penyangga emosional dan pereda stres, tetapi tidak memicu pertumbuhan karier.
3	Kekuatan Internal (Spiritual & Moral)	"Sabar dan jujur saja kuncinya. Kita ikuti saja yang sudah menjadi takdir kita..."	<i>Resilience Qualities</i> (Richardson) & <i>Spiritual Influence</i> (Putri)	Pertahanan Status Quo: Penerimaan nasib secara pasif, digunakan untuk menerima keadaan bukan mengubah tantangan.
4	Harapan Pemulihan Organisasi	<i>Paradoks</i> : Semangat kerja menurun 80% , tetapi yakin suatu hari perusahaan akan bangkit kembali.	<i>Hope Framework</i> dalam <i>Positive Organizational Behavior</i> (POB)	Reintegrasi Stagnan: Harapan bersifat pasif (pelipur lara), tidak mendorong tindakan nyata untuk keluar dari krisis.
5	Loyalitas & Rasa Memiliki (<i>Sense of Belonging</i>)	"Keinginan untuk keluar ada, tapi karena perusahaan ini sudah seperti milik kita... berat untuk ditinggalkan."	<i>Job Embeddedness</i> & <i>Sense of Belonging</i>	Adaptasi Maladaptif: Masa kerja panjang (>12 tahun) menjadi jangkar sosial yang menjebak subjek dalam stagnasi.

Simpulan

Berdasarkan seluruh pemaparan dan pembahasan di atas, dapat ditarik kesimpulan

bahwa karyawan PT. X tidak mengalami resiliensi sejati, melainkan berada dalam kondisi pasif-stagnan (survival mode). Mereka tetap bertahan karena lima faktor utama: keterpaksaan ekonomi, dukungan sosial, kekuatan spiritual, harapan pemulihan, dan loyalitas perusahaan. Ketiganya berintegrasi di mana ekonomi memaksa mereka bertahan, dukungan sosial meredam stres, dan spiritualitas membantu menerima keadaan.

Karyawan menghadapi ketidakpastian melalui strategi kognitif, sosial, spiritual, dan orientasi masa depan. Bertahan di perusahaan dimaknai secara ganda: sebagai keterpaksaan akibat usia dan minimnya peluang kerja, sekaligus wujud loyalitas mendalam.

Meskipun terlihat seperti resiliensi karena adanya kesulitan, faktor pelindung, dan harapan mereka sebenarnya tidak mengalami pertumbuhan. Karyawan sekadar bertahan tanpa bangkit menjadi lebih kuat, dengan motivasi yang menurun. Loyalitas justru menjebak mereka dalam situasi stagnan. Hal ini memperkaya diskursus bahwa pada kondisi minim pilihan, resiliensi dapat muncul sebatas sebagai "mode bertahan hidup" yang pasif.

REFERENSI

- Anam, M. A. N., & W. H. S. (2026). Validitas dan realibilitas dalam penelitian kualitatif. *Jurnal Pendidikan Sosial dan Humaniora*, 5(2), 1507-1518.
- Anjarani, A. D., Mulyapradana, A., Dwirainaningsih, Y., & Lestari, F. (2022). Analisis faktor ketahanan kerja dan kedisiplinan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Transformasi: Journal of Economics and Business Management*, 1(3), 75-90.
- Azmi, R., Pranesty, T. K., Puteri, R., Febrianty, Z., Hasanah, R., Irianto, E., & Kesuma, M. (2026). Dinamika rasionalitas terbatas dan pengambilan keputusan: Perspektif bibliometrik. *Ekopedia: Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 2(2), 3525-3541.
- Azzam, M. A., & Harsono, M. (2021). Organizational commitment and loyalty: A millennial generation perspective in Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(3), 1371-1383. doi: <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no3.1371>
- Failika, M. M. F. A., & Zaenuri, A. (2025). Resiliensi karyawan: Kunci peningkatan kinerja di masa krisis. *Bookchapter Manajemen SDM*, 1, 430-454.
- Himam, M. K., & Anam, S. (2026). Teknik pemilihan informan dalam penelitian kualitatif: Strategi dan implementasi. *Jurnal Pendidikan Sosial dan Humaniora*, 5(2), 1688-1696.
- Inayah, P., Habsy, B. A., & Nursalim, M. (2025). Kajian literatur metodologi penelitian fenomenologi. *Jurnal Pendidikan Integratif*, 6(2).
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- Luthar, S. S. (2015). Ketahanan dalam perkembangan: Sintesis penelitian selama lima dekade. *Psikopatologi Perkembangan: Volume Tiga: Risiko, Gangguan, dan Adaptasi*, 739-795.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). Konseptualisasi tiga komponen komitmen organisasi. *Tinjauan Manajemen Sumber Daya Manusia*, 1(1), 61-89.
- Mujajati, E., Ferreira, N., & Du Plessis, M. (2024). Memupuk komitmen organisasi: Kerangka ketahanan untuk organisasi sektor swasta di Afrika Selatan. *Frontiers in Psychology*, 15, 1303866.
- Mujakar, A. A., & Widanarko, B. (2026). Analisis faktor risiko psikososial sebagai determinan stres kerja pada sektor konstruksi. *Jurnal Ilmu Kesehatan Masyarakat*, 15(3), 336-345. <https://doi.org/10.33221/jikm.v15i03.4569>
- Noviza, P. (2022). Pengaruh optimisme dan harapan terhadap kinerja perawat melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Rumah Sakit Pondok Indah. *Jurnal Manajemen*, 7(1), 1-9.

- Usman, B., Hendri, E., & Suryadi, L. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan stres kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Ketahanan Pangan dan Peternakan Kota Palembang. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 18(1), 18-33. <https://doi.org/10.31851/jmwe.v18i1.5574>
- Yusrin, N., & Kurniaty, D. (2023). Pengaruh resiliensi terhadap produktivitas kerja karyawan di masa pandemi Covid-19 pada Departemen Business Operation PT AXA Mandiri Financial Services. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Madani*, 5(1), 1-14. <https://doi.org/10.51353/jmbm.v5i1.653>
- Octaryani, M., & Baidun, A. (2018). Uji validitas konstruk resiliensi. *Jurnal Pengukuran Psikologi dan Pendidikan Indonesia (JP3I)*, 6(1), 43-52.
- Patesson, L., & Pralong, J. (2024). Fidéliser les talents. Quels critères et quelles pratiques? (No. UCL-Université Catholique de Louvain).
- Pratiwi, S. A., & Yuliandri, B. S. (2022). Anteseden dan hasil dari resiliensi. *Motiva: Jurnal Psikologi*, 5(1), 8-15. <https://doi.org/10.31293/mv.v5i1.5667>
- Putri, H. C., & Izzati, U. A. (2026). Eksplorasi resiliensi pegawai ASN dalam lingkungan kerja bertekanan tinggi: Studi kualitatif deskriptif. Publik: *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik*, 13(1), 58-70.
- Richardson, G. E. (2002). Metateori ketahanan dan daya tahan. *Jurnal Psikologi Klinis*, 58(3), 307-321.
- Rozikin, K., & Anam, S. (2026). Teknik pengumpulan data penelitian dan penyusunan instrumen penelitian kualitatif. *Jurnal Pendidikan Sosial dan Humaniora*, 5(2), 1612-1629.
- Salnabila, A., Indriani, C., Yolanda, E., Barutu, Y. P., & Khairunnisa, Z. (2025). Menumbuhkan harapan dan memelihara optimisme: Studi psikologi positif. *HUMANITIS: Jurnal Humaniora, Sosial dan Bisnis*, 3(1), 172-181.
- Suharyanti, S., & Sutawidjaya, A. H. (2013). Analisis krisis pada organisasi berdasarkan model anatomi krisis dan perspektif public relations. *Journal Communication Spectrum: Capturing New Perspectives in Communication*, 2(2), 165-185.
- Widyaputra, F. A. (2026). Fenomena job hugging pada generasi milenial di tengah ketidakpastian dunia kerja. *Indonesian Journal of Intellectual Publication*, 6(2), 163-169.

Copyright holder:

© Author

First publication right:

Jurnal Manajemen Pendidikan

This article is licensed under:

CC-BY-SA