

Psychological Capital, Tuntutan Kerja dan Keterikatan Kerja Anggota pada Organisasi AIESEC in UNS

Jelena Jening Ayomi*, Aditya Nanda Priyatama

Fakultas Psikologi, Universitas Sebelas Maret, Indonesia

*Penulis korespondensi, Surel: jjayomi123@student.uns.ac.id

Paper received: 16-03-2026; revised: 25-05-2026; accepted: 30-06-2026

Abstract

Work engagement plays a critical role in non-profit organizations by contributing to organizational effectiveness, enriching members' learning experiences, and ensuring long-term sustainability. Yet, sustaining high levels of work engagement continues to pose a challenge for AIESEC in UNS. This study investigates the relationship between psychological capital and job demands with work engagement among AIESEC in UNS members. A total of 101 active members from the 2025/2026 period were involved through total sampling. A quantitative correlational approach was employed, with data collected using the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9), Psychological Capital Questionnaire (PCQ-12), and a job demands scale that met validity and reliability requirements. Multiple and partial correlation analyses were conducted following the fulfillment of normality and linearity assumptions. Findings revealed that psychological capital and job demands jointly demonstrated a significant relationship with work engagement ($R = 0.573$; $R^2 = 0.328$). Partial correlation indicated that psychological capital retained a positive and significant association with work engagement when job demands were controlled ($p < 0.001$), whereas job demands yielded no significant relationship once psychological capital was accounted for ($p = 0.368$). These results suggest that work engagement among AIESEC in UNS members is more closely associated with psychological capital than with job demands.

Keywords: AIESEC; job demands; psychological capital; work engagement

Abstrak

Keterikatan kerja memegang peranan penting dalam organisasi non-profit karena berkontribusi terhadap efektivitas organisasi, memperkaya pengalaman belajar anggota, serta mendukung keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang. Namun demikian, menjaga keterikatan kerja pada tingkat yang optimal masih menjadi persoalan tersendiri bagi AIESEC in UNS. Penelitian ini mengkaji hubungan antara *psychological capital* dan tuntutan kerja dengan keterikatan kerja pada anggota AIESEC in UNS. Seluruh anggota aktif periode 2025/2026 sebanyak 101 orang dilibatkan sebagai partisipan melalui teknik total sampling. Pendekatan kuantitatif dengan desain korelasional digunakan, dengan instrumen pengumpulan data berupa *Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9)*, *Psychological Capital Questionnaire (PCQ-12)*, dan skala tuntutan kerja yang telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Analisis dilakukan menggunakan korelasi berganda dan korelasi parsial setelah asumsi normalitas dan linearitas terpenuhi. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa *psychological capital* dan tuntutan kerja secara simultan berhubungan signifikan dengan keterikatan kerja ($R = 0,573$; $R^2 = 0,328$). Korelasi parsial menunjukkan bahwa *psychological capital* tetap berhubungan positif dan signifikan dengan keterikatan kerja setelah tuntutan kerja dikendalikan ($p < 0,001$), sedangkan tuntutan kerja tidak menunjukkan hubungan yang signifikan setelah *psychological capital* dikontrol ($p = 0,368$). Temuan ini mengindikasikan bahwa keterikatan kerja anggota AIESEC in UNS lebih erat kaitannya dengan *psychological capital* dibandingkan tuntutan kerja.

Kata kunci: AIESEC; keterikatan kerja ; *psychological capital*; tuntutan kerja

1. Pendahuluan

Pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi tidak hanya mencakup fungsi-fungsi dasar seperti rekrutmen, pelatihan, dan penilaian kinerja, tetapi juga meliputi upaya memastikan anggota memiliki keterikatan yang tinggi terhadap pekerjaannya. Keterikatan kerja yang tinggi berkontribusi pada peningkatan produktivitas, kepuasan pelanggan, serta penurunan absensi dan turnover dalam organisasi (Bellamkonda et al., 2021; Knight et al., 2019). Sebaliknya, rendahnya keterikatan kerja berdampak negatif pada kinerja individu maupun keberlangsungan organisasi secara keseluruhan. Fenomena keterikatan kerja tidak hanya dijumpai di dunia kerja profesional, tetapi juga relevan dalam konteks organisasi mahasiswa yang bersifat sukarela. Penelitian Wulandari (2024) pada anggota Badan Eksekutif Mahasiswa menemukan bahwa keterikatan dalam organisasi kemahasiswaan masih belum optimal dalam pelaksanaan program kerja, menunjukkan bahwa keterikatan kerja tetap menjadi tantangan penting meski dalam lingkup organisasi sukarela.

Kondisi serupa juga dijumpai pada AIESEC (*Association Internationale des Étudiants en Sciences Économiques et Commerciales*), sebuah organisasi *nonprofit* bertaraf internasional yang bergerak di bidang pengembangan kepemimpinan generasi muda melalui program pertukaran antarnegara, inisiatif sosial, dan kegiatan pengembangan diri berbasis pengalaman nyata. Di tingkat nasional, AIESEC beroperasi di 27 perguruan tinggi di seluruh Indonesia, salah satunya adalah AIESEC in UNS (Universitas Sebelas Maret). Pemilihan lokasi ini didasarkan pada jumlah anggota aktif yang representatif, keberagaman latar belakang akademik anggota, serta aksesibilitas peneliti terhadap data internal organisasi. Di AIESEC in UNS, anggota terlibat dalam berbagai unit kerja seperti *business development*, *outgoing/incoming global volunteer*, *talent management*, serta *marketing*. Aktivitas yang dijalankan mencakup pencapaian target rekrutmen, pengelolaan program pertukaran, koordinasi proyek sosial, serta komunikasi eksternal dengan berbagai pihak, termasuk mitra lokal maupun internasional.

Karakteristik kegiatan dalam AIESEC bersifat dinamis, berbasis proyek, dan menuntut komitmen waktu yang cukup tinggi meskipun tidak disertai kompensasi finansial. Kondisi tersebut menjadikan keterikatan kerja sebagai aspek yang relevan dalam memahami dinamika anggota dalam organisasi. Keterikatan kerja anggota AIESEC in UNS dipantau melalui program *Talent Management Visit* yang dilaksanakan Departemen *Talent Management* untuk memperoleh gambaran terkait performa kerja, kualitas hubungan kerja, serta kondisi anggota sebagai dasar evaluasi organisasi. Hasil wawancara kuartal II (Mei–Juli) 2025 menunjukkan adanya variasi keterikatan kerja anggota, ditandai dengan

sebagian anggota yang belum sepenuhnya optimal dalam keterikatan tugas, fokus kerja, serta partisipasi dalam proyek dan pencapaian target divisi. Secara kuantitatif, data internal menunjukkan penurunan proporsi anggota pada kategori *hyper performance* dari 52,08% (Mei), menjadi 48,96% (Juni), dan 47,00% (Juli). Data ini menggambarkan proporsi anggota yang kinerjanya berada di atas target *Key Performance Indicator* (KPI) yang telah ditentukan oleh *team leader* masing-masing divisi, sehingga dapat merepresentasikan tingkat pencapaian performa kerja anggota dalam organisasi. Penurunan bertahap tersebut menunjukkan adanya perubahan komposisi anggota yang mencapai performa tinggi dari waktu ke waktu, yang secara umum mengindikasikan adanya dinamika keterikatan kerja anggota dalam menjalankan peran dan target organisasi selama periode pengamatan.

Menurut Boccoli dkk. (2023), keterikatan kerja dapat dipahami sebagai keadaan psikologis yang bersifat positif dan relatif stabil, yang dicirikan oleh tingginya semangat dan kesediaan untuk mencurahkan energi dalam pekerjaan, rasa antusias serta keterlibatan yang kuat, serta kondisi dimana individu merasa begitu terserap dalam aktivitas kerjanya. Schaufeli dkk. (2002) lebih lanjut menguraikan bahwa konstruk ini terbentuk dari tiga dimensi, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Roekel et al. (2024) menegaskan bahwa *vigor* merujuk pada tingginya energi dan kesiapan berinvestasi dalam aktivitas kerja, *dedication* mencerminkan antusiasme dan keterlibatan kuat terhadap pekerjaan, sedangkan *absorption* menggambarkan kondisi penuh konsentrasi dan terhanyut sepenuhnya dalam pekerjaan.

Salah satu konsep yang diperkirakan memiliki hubungan dengan keterikatan kerja adalah *psychological capital*. Konsep ini pertama kali dikembangkan oleh Luthans et al. (2005) sebagai bagian dari pendekatan psikologi positif yang menitikberatkan pada pengembangan potensi psikologis individu, tidak hanya dari sisi kemampuan maupun relasi sosial, tetapi juga pada kualitas diri yang dimiliki seseorang. Berbagai penelitian telah mengonfirmasi bahwa *psychological capital* berhubungan positif dan signifikan dengan keterikatan kerja pada beragam konteks dan populasi. Wirawan dkk. (2020), Ngwenya & Pelsier (2020), serta Du Plessis & Boshoff (2018) secara konsisten menemukan pola hubungan yang serupa antara kedua variabel tersebut. Lebih jauh, studi yang dilakukan pada guru taman kanak-kanak (Gao dkk., 2023) turut mempertegas bahwa terdapat hubungan bermakna antara *psychological capital* dan keterikatan kerja, dengan kelompok-kelompok profil *psychological capital* yang berbeda menunjukkan tingkat keterikatan kerja yang berbeda pula.

Selain *psychological capital*, tingkat keterikatan kerja juga dapat berhubungan dengan tingginya tuntutan pekerjaan yang dihadapi individu dalam organisasi. Tuntutan tersebut

dapat muncul dalam bentuk tekanan fisik, mental, maupun emosional selama menjalankan tugas. Kerangka teoritis yang relevan untuk memahami hal ini adalah teori *Job Demands-Resources* yang diperkenalkan oleh Demerouti dkk. (2001). Teori ini membedakan karakteristik pekerjaan menjadi dua elemen pokok, yaitu *job demands* (tuntutan kerja) dan *job resources* (sumber daya pekerjaan). Tuntutan kerja sendiri merujuk pada segala sesuatu dalam lingkungan kerja, baik dimensi fisik, psikologis, sosial, maupun organisasional yang mensyaratkan investasi energi secara berkelanjutan dari individu, dan apabila berlangsung terus-menerus dalam intensitas tinggi, berpotensi menguras kapasitas individu hingga menimbulkan kelelahan (Peeters et al., 2005; Bakker & Demerouti, 2008; Galanakis, 2022). Menurut Bakker dan Demerouti (2008), tuntutan kerja terdiri atas tiga aspek utama, yaitu *workload*, *emotional demands*, dan *mental demands*. *Workload* berkaitan dengan banyaknya tugas yang harus diselesaikan beserta tekanan waktu yang menyertainya, *emotional demands* mengacu pada kebutuhan untuk mengelola emosi dalam interaksi sosial, sedangkan *mental demands* berkaitan dengan tingginya kebutuhan konsentrasi serta kemampuan pemecahan masalah yang intens. Namun demikian, bagaimana *psychological capital* dan tuntutan kerja masing-masing berhubungan dengan keterikatan kerja dalam konteks organisasi sukarela masih memerlukan kajian lebih lanjut, mengingat perbedaan karakteristik organisasi berbasis relawan dibandingkan lingkungan kerja formal.

Sejumlah penelitian telah membahas keterkaitan antara *psychological capital* dengan keterikatan kerja, serta hubungan antara tuntutan kerja dan keterikatan kerja dalam *model Job Demands-Resources (JD-R)*. Akan tetapi, studi yang mengintegrasikan ketiga variabel tersebut dalam satu model analisis masih relatif terbatas, terutama pada konteks organisasi kemahasiswaan. Penelitian sebelumnya lebih banyak berfokus pada lingkungan kerja formal, seperti perusahaan atau institusi profesional, sehingga dinamika keterikatan kerja dalam organisasi berbasis relawan dengan sistem kerja berbasis proyek belum banyak dieksplorasi secara mendalam. Selain itu, kajian yang melihat keterkaitan *psychological capital* dan tuntutan kerja secara simultan terhadap *keterikatan kerja* juga masih terbatas, khususnya pada organisasi mahasiswa seperti AIESEC in UNS yang memiliki karakteristik kerja berbasis target, kolaborasi lintas divisi, serta keanggotaan sukarela. Atas dasar tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara *psychological capital* dan tuntutan kerja dengan keterikatan kerja pada anggota AIESEC in UNS.

Penelitian ini merumuskan tiga hipotesis, yaitu: (H1) terdapat hubungan signifikan antara *psychological capital* dan tuntutan kerja secara simultan dengan keterikatan kerja anggota AIESEC in UNS; (H2) terdapat hubungan signifikan antara *psychological capital* dengan keterikatan kerja anggota AIESEC in UNS; dan (H3) terdapat hubungan signifikan

antara tuntutan kerja dengan keterikatan kerja anggota AIESEC in UNS. Secara empiris, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman mengenai keterkaitan *psychological capital* dan tuntutan kerja dengan keterikatan kerja pada organisasi mahasiswa, khususnya AIESEC in UNS, serta menjadi bahan pertimbangan dalam pengembangan strategi untuk mendukung keterikatan kerja anggota dalam organisasi.

2. Metode

Pendekatan kuantitatif dengan desain korelasional digunakan dalam penelitian ini guna mengetahui pola hubungan antara *psychological capital* dan tuntutan kerja dengan keterikatan kerja pada anggota AIESEC in UNS. Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh anggota aktif AIESEC in UNS periode 2025/2026 yang berjumlah 101 orang. Mengingat seluruh populasi dapat dijangkau, seluruh anggota aktif dalam populasi penelitian diikutsertakan sebagai responden melalui penerapan teknik *total sampling*.

Selanjutnya, untuk mengukur variabel keterikatan kerja, penelitian ini menggunakan *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-9) dari Schaufeli et al. (2002) yang telah diadaptasi oleh Kristiana et al. (2018). Instrumen ini memuat 9 item yang merepresentasikan tiga aspek utama, yakni *vigor*, *dedication*, dan *absorption*, sebagai indikator kondisi psikologis positif berupa semangat, dedikasi, serta keterlibatan penuh dalam pekerjaan. Berdasarkan uji validitas, seluruh item skala keterikatan kerja memperoleh nilai *r* hitung antara 0,462 hingga 0,757, melampaui nilai batas 0,195 pada taraf signifikansi 5% dengan 101 responden. Adapun uji reliabilitas menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,831, yang mengindikasikan bahwa skala memiliki konsistensi internal yang memadai dan dinyatakan reliabel.

Pengukuran variabel *psychological capital* dilakukan menggunakan *Psychological Capital Questionnaire* (PCQ-12) yang dikembangkan oleh Luthans dkk. (2008) dan telah diadaptasi ke dalam konteks Indonesia oleh Kany (2019). Skala tersebut terdiri atas 12 item yang mencakup empat aspek utama, yakni *self-efficacy*, *hope*, *resilience*, dan *optimism*. Variabel ini didefinisikan sebagai kondisi psikologis positif yang mencerminkan keyakinan terhadap kemampuan diri, harapan dalam mencapai tujuan, ketahanan dalam menghadapi kesulitan, serta pandangan positif terhadap masa depan. Berdasarkan hasil pengujian, seluruh item pada skala *psychological capital* terbukti valid dengan perolehan nilai *r* hitung yang berkisar di angka 0,516 sampai 0,734, melampaui nilai batas yang disyaratkan. Tingkat reliabilitas instrumen juga tergolong baik, ditunjukkan oleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,866 yang mencerminkan konsistensi internal yang cukup tinggi. Sementara itu, variabel tuntutan kerja diukur berdasarkan aspek *workload*, *emotional demands*, dan *mental demands* yang dikemukakan oleh Bakker dan Demerouti (2008), dengan menggunakan

kuesioner yang diadaptasi dari Rabbani (2023). Instrumen ini terdiri atas 13 item yang mengukur berbagai tuntutan fisik, emosional, dan mental yang memerlukan energi serta usaha tertentu dalam pelaksanaan pekerjaan. Pengujian validitas pada skala tuntutan kerja menghasilkan nilai r hitung antara 0,419 hingga 0,725 untuk seluruh itemnya, yang berarti semua item memenuhi syarat validitas. Dari sisi reliabilitas, instrumen memperoleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,823, sehingga dapat dikategorikan reliabel dengan konsistensi internal yang cukup memadai.

Seluruh instrumen menggunakan skala Likert dengan rentang skor 0–6. Pengumpulan data dilakukan secara daring melalui Google Form yang dibagikan kepada responden. Data penelitian kemudian dianalisis menggunakan uji korelasi berganda dan korelasi parsial setelah terlebih dahulu memenuhi asumsi normalitas dan linearitas. Seluruh proses analisis data dilakukan menggunakan bantuan perangkat lunak *SPSS Statistics 29.0.2 (Mac)*.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Data Deskriptif

Sebanyak 101 anggota aktif AIESEC in UNS berusia 18–22 tahun terlibat sebagai responden dalam penelitian ini. Rincian karakteristik demografi responden dapat dilihat pada berikut.

Tabel 1

Karakteristik Demografi Responden

Data Demografi	Kategorisasi	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Perempuan	71	70,3%
	Laki-laki	30	29,7%
	Total	101	100%
Usia	18	3	2.97%
	19	32	31.68%
	20	47	46.53%
	21	17	16.83%
	22	2	1.99%
	Total	101	100%

Tabel 1 memperlihatkan bahwa dari 101 responden, sebagian besar berjenis kelamin perempuan (70,3%), sementara laki-laki hanya mencakup 29,7%. Hal ini mengindikasikan bahwa keterlibatan anggota perempuan lebih dominan dalam penelitian ini. Dari sisi usia,

rentang responden berada antara 18 hingga 22 tahun, dengan proporsi terbesar pada usia 20 tahun (46,53%) dan proporsi terkecil pada usia 22 tahun (1,99%)

Tabel 2

Hasil Analisis Deskriptif

	Min	Max	M	Sd
Keterikatan Kerja	32	54	44.60	4.901
<i>Psychological Capital</i>	43	72	56.47	6.570
Tuntutan Kerja	33	75	51.36	8.576

Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang disajikan pada Tabel 2, setiap variabel penelitian diklasifikasikan ke dalam lima kategori, yaitu sangat rendah sampai sangat tinggi. Penentuan kategori tersebut mengacu pada pedoman pengelompokan skor berdasarkan nilai *mean* dan standar deviasi menurut Azwar (2012). Melalui kategorisasi tersebut, setiap skor responden dapat dikelompokkan ke dalam tingkat tertentu sehingga memberikan gambaran mengenai kecenderungan masing-masing variabel pada anggota AIESEC in UNS.

Tabel 3*Kategorisasi Variabel*

	Kategorisasi	Frekuensi	%	P	L
Keterikatan Kerja	Sangat Rendah	8	7.92%	6	2
	Rendah	25	24.75%	16	9
	Sedang	39	38.61%	26	13
	Tinggi	21	20.79%	16	5
	Sangat Tinggi	8	7.92%	7	1
<i>Psychological Capital</i>	Sangat Rendah	0	0.00%	0	0
	Rendah	0	0.00%	0	0
	Sedang	9	8.91%	8	1
	Tinggi	16	15.84%	10	6
	Sangat Tinggi	76	75.25%	53	23
Tuntutan Kerja	Sangat Rendah	4	3.96%	4	0
	Rendah	10	9.90%	8	2
	Sedang	25	24.75%	18	7
	Tinggi	15	14.85%	13	2
	Sangat Tinggi	47	46.53%	28	19

Distribusi data pada Tabel 3 memperlihatkan bahwa tingkat keterikatan kerja anggota paling banyak berada pada kategori sedang, dengan persentase sebesar 38,61%. Jumlah tersebut lebih tinggi dibandingkan kategori rendah (24,75%) maupun tinggi (20,79%). Sementara itu, kategori sangat tinggi dan sangat rendah memiliki proporsi yang sama, yaitu masing-masing 7,92%. Selain itu, anggota perempuan tampak lebih mendominasi pada kelompok dengan tingkat keterikatan kerja sangat tinggi.

Pada variabel *psychological capital*, tidak menunjukkan anggota berada pada kategori sangat rendah maupun rendah. Mayoritas berada pada kategori sangat tinggi (75,25%), diikuti kategori tinggi (15,84%) dan sedang (8,91%). Perempuan mendominasi kelompok dengan *psychological capital* sangat tinggi.

Selanjutnya, pada variabel tuntutan kerja, proporsi terbesar berada pada kategori sangat tinggi (46,53%), diikuti kategori sedang (24,75%), tinggi (14,85%), rendah (9,90%), dan sangat rendah (3,96%). Kelompok dengan tuntutan kerja sangat tinggi didominasi oleh perempuan.

3.2. Hasil Uji Asumsi

Pengujian asumsi normalitas dilakukan menggunakan uji *One-Sample Kolmogorov-Smirnov*. Hasil analisis menunjukkan nilai *Asymp. Sig.* sebesar 0,200, yaitu lebih besar dari 0,05, sehingga data penelitian dinyatakan berdistribusi normal dan memenuhi asumsi normalitas.

Selanjutnya, uji linearitas dilakukan guna mengetahui apakah hubungan antara kedua variabel prediktor dengan keterikatan kerja bersifat linear. Hasil menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,419 untuk hubungan *psychological capital* dengan keterikatan kerja, dan 0,484 untuk hubungan tuntutan kerja dengan keterikatan kerja. Karena keduanya melampaui batas 0,05, asumsi linearitas antarvariabel dalam penelitian ini dinyatakan terpenuhi.

3.3. Hasil Uji Hipotesis

Tabel 4

Uji Korelasi Berganda Model Summary

Model	R	R ²	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig. F Change
1	.573	.328	.315	4.057	23.960	<.001

Hasil *Model Summary* pada Tabel 4 mengindikasikan adanya hubungan simultan dengan kekuatan sedang antara *psychological capital* dan tuntutan kerja terhadap keterikatan kerja, yang tercermin dari nilai *R* sebesar 0,573. Signifikansi hubungan tersebut diperkuat oleh nilai *Sig. F Change* < 0,001, sehingga menunjukkan bahwa *psychological capital* dan tuntutan kerja berhubungan signifikan dengan keterikatan kerja anggota AIESEC in UNS. Di samping itu, nilai *R²* sebesar 0,328 mengindikasikan bahwa kedua variabel yaitu *psychological capital* dan *job demands*, secara bersama-sama mampu menjelaskan 32,8% variansi keterikatan kerja, sementara 67,2% sisanya dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak dilibatkan dalam penelitian ini.

Tabel 5*Uji Korelasi Parsial*

<i>Control Variables</i>			Keterikatan Kerja
Tuntutan Kerja	<i>Psychological Capital</i>	Correlations	.573
		Sig. (2-tailed)	<.001
<i>Psychological Capital</i>	Tuntutan Kerja	Correlations	-.091
		Sig. (2-tailed)	.368

Berdasarkan Tabel 5, hasil korelasi parsial mengonfirmasi bahwa *psychological capital* tetap berhubungan positif dan signifikan dengan keterikatan kerja bahkan setelah tuntutan kerja dikendalikan ($r = 0,573$; $p < 0,001$). Hal ini mengindikasikan bahwa anggota yang memiliki kapasitas psikologis lebih tinggi cenderung menunjukkan keterikatan yang lebih kuat terhadap pekerjaannya, terlepas dari besarnya tuntutan kerja yang dihadapi.

Di sisi lain, setelah variabel *psychological capital* dikendalikan, tuntutan kerja hanya menunjukkan hubungan negatif yang sangat lemah dan tidak signifikan dengan keterikatan kerja ($r = -0,091$; $p = 0,368$). Hal ini mengindikasikan bahwa tuntutan kerja bukan merupakan faktor yang berhubungan secara bermakna dengan keterikatan kerja ketika pengaruh *psychological capital* dieliminasi.

3.4. Pembahasan

Secara simultan, *psychological capital* dan tuntutan kerja terbukti berhubungan signifikan dengan keterikatan kerja, dengan kekuatan hubungan yang tergolong sedang. Nilai R^2 sebesar 0,328 mencerminkan bahwa kedua variabel tersebut hanya mampu menerangkan 32,8% variansi keterikatan kerja, yang berarti sebagian besar variansi yakni 67,2%, masih dijelaskan oleh variabel-variabel lain di luar cakupan penelitian ini. Sejumlah penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa keterikatan kerja juga berkaitan dengan faktor lain, seperti *job resources*, dukungan organisasi, dukungan sosial, kualitas kepemimpinan, serta karakteristik pekerjaan (Bakker & Demerouti, 2007; Saks, 2006). Dalam konteks organisasi kemahasiswaan, keberadaan dukungan dari rekan kerja, apresiasi terhadap kontribusi anggota, serta kesempatan untuk berkembang dapat berkaitan dengan meningkatnya keterlibatan individu dalam menjalankan perannya. Oleh karena itu, kontribusi sebesar 32,8% dalam penelitian ini menunjukkan bahwa keterikatan kerja merupakan konstruk yang kompleks dan berkaitan dengan berbagai faktor internal maupun eksternal individu.

Temuan ini juga mengindikasikan bahwa keterikatan kerja berkaitan dengan kombinasi faktor personal dan karakteristik tuntutan dalam organisasi. Dalam kerangka *Job Demands–Resources (JD-R) model*, *psychological capital* dipahami sebagai *personal resources* yang berkaitan dengan kemampuan individu dalam mempertahankan keterikatan kerja dalam menghadapi tuntutan pekerjaan yang dinamis.

Penelitian terdahulu oleh Giancaspro et al. (2022) menunjukkan bahwa *psychological capital* memiliki keterkaitan positif dengan keterikatan kerja karena berhubungan dengan kapasitas individu dalam regulasi diri, optimisme, serta ketahanan dalam menjalankan peran organisasi. Di sisi lain, tuntutan kerja dalam konteks *JD-R* tidak selalu memiliki pola hubungan yang seragam dengan keterikatan kerja, karena dapat dipersepsikan sebagai tantangan maupun hambatan tergantung pada individu dan konteksnya. Studi oleh Hu et al. (2017) menunjukkan bahwa keterkaitan antara tuntutan kerja dan keterikatan kerja bersifat kontekstual serta dipengaruhi oleh kondisi *personal resources*. Dalam penelitian ini, karakteristik organisasi berbasis proyek seperti AIESEC in UNS memungkinkan adanya variasi pengalaman anggota terhadap tuntutan kerja, sehingga keterikatan kerja tidak hanya berkaitan dengan besarnya tuntutan, tetapi juga bagaimana tuntutan tersebut dimaknai oleh individu. Selain itu, dominasi responden pada usia awal dewasa turut menjadi konteks penting dalam memahami hasil penelitian. Pada fase ini, individu cenderung masih berada dalam proses adaptasi terhadap tuntutan organisasi, sehingga keterikatan kerja dapat bervariasi meskipun *psychological capital* dan tuntutan kerja berada pada kategori tinggi.

Pada tingkat parsial, *psychological capital* terbukti berhubungan positif dan signifikan dengan keterikatan kerja. Individu yang memiliki keyakinan diri, harapan, optimisme, dan resiliensi yang lebih kuat cenderung menunjukkan keterikatan yang lebih tinggi dalam pekerjaan organisasi. Hal ini sejalan dengan Giancaspro dkk. (2022) dan sejumlah studi berbasis *JD-R* yang menegaskan bahwa *psychological capital* sebagai *personal resources* berkontribusi pada keterikatan kerja melalui kapasitas individu dalam beradaptasi dan meregulasi diri ketika menghadapi berbagai tuntutan pekerjaan. Penelitian lain juga menunjukkan konsistensi hubungan antara *psychological capital* dan keterikatan kerja dalam berbagai konteks, termasuk generasi muda dan pekerja awal karier (George et al., 2021; Santoso & Susilo, 2024). Namun dalam penelitian ini, *psychological capital* anggota mayoritas berada pada kategori sangat tinggi, tingkat keterikatan kerja justru terpusat pada kategori sedang. Kondisi ini tampaknya paradoks, namun dapat dipahami melalui beberapa penjelasan teoritis dan kontekstual.

Pertama, hubungan antara *psychological capital* dan keterikatan kerja bersifat positif namun tidak linier secara sempurna. Luthans et al. (2007) menegaskan bahwa *psychological capital* merupakan *state-like capacity*, yaitu kondisi psikologis yang dapat berubah sesuai konteks, bukan sifat yang secara otomatis menghasilkan perilaku kerja optimal. Artinya, tingginya *psychological capital* mencerminkan potensi psikologis individu, namun aktualisasinya sebagai keterikatan kerja tetap bergantung pada kondisi kontekstual seperti kejelasan peran, kualitas kepemimpinan, dan dukungan organisasi (Grover et al., 2018). Kedua, karakteristik unik organisasi mahasiswa berbasis sukarela perlu dipertimbangkan. Dalam konteks AIESEC in UNS, anggota menjalankan peran organisasi secara paralel dengan tuntutan akademik sebagai prioritas utama. Pembagian fokus kognitif dan emosional antara dua domain ini dapat menyebabkan keterikatan kerja dalam organisasi tidak mencapai level optimal meskipun kapasitas psikologis individu terbilang tinggi. Kondisi ini sejalan dengan konsep *role conflict* yang dikemukakan Kahn (1990), di mana tuntutan dari berbagai peran secara bersamaan dapat membatasi kedalaman keterikatan seseorang dalam satu peran spesifik. Ketiga, faktor perkembangan usia awal dewasa turut relevan. Pada rentang usia 18–22 tahun, individu masih dalam proses pembentukan identitas peran dan eksplorasi komitmen organisasi (Arnett, 2000). Tingginya *psychological capital* pada fase ini mungkin lebih mencerminkan optimisme dan *self-efficacy* yang khas pada masa transisi dewasa muda, belum tentu terinternalisasi sepenuhnya ke dalam komitmen dan dedikasi kerja yang mendalam.

Selanjutnya, hasil analisis menunjukkan bahwa tuntutan kerja tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan keterikatan kerja setelah *psychological capital* dikontrol. Temuan ini tidak mengindikasikan bahwa tuntutan kerja tidak relevan, melainkan menunjukkan bahwa hubungannya dengan keterikatan kerja bersifat tidak langsung dan sangat bergantung pada ketersediaan *personal resources*. Dalam kerangka JD-R model, Bakker dan Demerouti (2008) membedakan antara dua jalur proses: jalur motivasional (*motivational pathway*) yang digerakkan oleh *job resources* dan *personal resources*, serta jalur kesehatan (*health impairment pathway*) yang digerakkan oleh tuntutan kerja. Tuntutan kerja lebih konsisten berhubungan dengan kelelahan (*burnout*) daripada dengan keterikatan kerja, karena sifatnya yang mengerahkan energi. Keterikatan kerja sendiri lebih kuat didorong oleh ketersediaan sumber daya (Schaufeli & Bakker, 2010). Dengan demikian, tidak ditemukannya hubungan signifikan antara tuntutan kerja dan keterikatan kerja dalam penelitian ini justru konsisten dengan logika teoritis JD-R. Selain itu, tuntutan kerja tidak selalu dipersepsikan secara seragam oleh individu. Cavanaugh et al. (2000) membedakan antara *challenge demands*, tuntutan yang dipersepsikan sebagai peluang

berkembang, dan *hindrance demands*, tuntutan yang dipersepsikan sebagai hambatan. Dalam konteks AIESEC in UNS yang bercirikan kerja berbasis proyek, target KPI, dan kolaborasi lintas divisi, tuntutan kerja kemungkinan lebih banyak dipersepsikan sebagai *challenge demands* oleh anggota yang telah mengambil keputusan aktif untuk bergabung. Persepsi semacam ini dapat menetralkan efek negatif tuntutan kerja terhadap keterikatan, sehingga hubungannya menjadi tidak signifikan secara statistik.

Faktor *self-selection* juga relevan dalam menjelaskan temuan ini. Anggota AIESEC in UNS adalah individu yang secara sukarela memilih bergabung dengan organisasi yang dikenal memiliki tuntutan tinggi. Proses seleksi mandiri ini menghasilkan distribusi tuntutan kerja yang relatif homogen di kalangan anggota aktif, sebagaimana tercermin dari 46,53% responden yang berada pada kategori sangat tinggi. Homogenitas ini membatasi variansi tuntutan kerja antar-responden, sehingga korelasinya dengan keterikatan kerja menjadi kecil secara statistik meskipun tuntutan kerja secara absolut tinggi.

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu diakui. Pertama, cakupan sampel terbatas pada anggota aktif AIESEC in UNS periode 2025/2026 dari satu cabang saja, sehingga temuan tidak dapat digeneralisasikan secara langsung ke cabang AIESEC lainnya, organisasi kemahasiswaan yang berbeda, maupun kepengurusan pada periode yang tidak sama. Kedua, seluruh data dikumpulkan melalui instrumen *self-report*, yang membuka kemungkinan terjadinya bias dalam penilaian diri, terutama pada pengukuran *psychological capital*. Kecenderungan responden untuk memberikan jawaban yang dianggap lebih positif secara sosial dapat memengaruhi akurasi data yang diperoleh. Ketiga, desain korelasional yang digunakan tidak memungkinkan penarikan kesimpulan mengenai hubungan sebab-akibat antarvariabel. Data yang dikumpulkan pada satu titik waktu juga tidak mampu merekam perubahan atau perkembangan variabel dari waktu ke waktu, sehingga pemahaman tentang dinamika keterikatan kerja secara longitudinal belum dapat dijelaskan melalui penelitian ini.

4. Simpulan

Hasil penelitian secara keseluruhan menunjukkan bahwa *psychological capital* dan tuntutan kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan keterikatan kerja anggota AIESEC in UNS secara simultan. Pada tingkat parsial, *psychological capital* terbukti berhubungan positif dan signifikan dengan keterikatan kerja. Adapun tuntutan kerja tidak menunjukkan adanya hubungan dengan keterikatan kerja secara statistik.

Anggota organisasi disarankan aktif mengembangkan *psychological capital* secara mandiri melalui refleksi diri, manajemen stres, peningkatan *self-efficacy*, serta mengelola tuntutan kerja secara adaptif dengan berkomunikasi kepada tim atau *team leader* bila

mengalami kendala. Organisasi juga diharapkan untuk memperkuat lingkungan kerja yang mendukung pengembangan *psychological capital anggota* melalui program seperti pelatihan kepemimpinan, *coaching*, dan kegiatan yang mendorong optimisme serta resiliensi, sekaligus memastikan bahwa tuntutan kerja tetap realistis agar menjadi tantangan yang positif. Peneliti selanjutnya juga direkomendasikan memasukkan variabel lain seperti *job resources*, dukungan sosial, atau karakteristik organisasi, serta memperluas objek penelitian agar gambaran keterikatan kerja dapat dipahami secara lebih komprehensif dan generalis.

Daftar Rujukan

- Arnett, J. J. (2000). Emerging adulthood: A theory of development from the late teens through the twenties. *American Psychologist*, 55(5), 469–480.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127–152.
- Azwar, S. (2012). *Penyusunan skala psikologi* (Edisi ke-2). Pustaka Pelajar.
- Bakker, A. B., Van Emmerik, H., & Euwema, M. C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work and Occupations*, 33(4), 464–489.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187–200.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (Eds.). (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology Press.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65–74.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Du Plessis, M., & Boshoff, A. B. (2018). The role of psychological capital in the relationship between authentic leadership and work engagement. *SA Journal of Human Resource Management*, 16, Article 1007.
- Galanakis, M. D., & Tsitouri, E. (2022). Positive psychology in the working environment: Job demands-resources theory, work engagement and burnout. *Frontiers in Psychology*, 13, 1022102.
- Giancaspro, M. L., Callea, A., & Manuti, A. (2022). “I like it like that”: A study on the relationship between psychological capital, work engagement and extra-role behavior. *Sustainability*, 14(4), 2022.

- Hu, Q., Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2017). The job demands-resources model: An analysis of additive and joint effects of demands and resources. *Journal of Vocational Behavior*, 101, 1–13.
- George, O. J., Okon, S. E., & Akaighe, G. O. (2021). Psychological capital and work engagement among employees in the Nigerian public sector: The mediating role of emotional intelligence. *International Journal of Public Administration*, 46(6), 445–453.
- Grover, S. L., Teo, S. T. T., Pick, D., Roche, M., & Newton, C. J. (2018). Psychological capital as a personal resource in the JD-R model. *Personnel Review*, 47(4), 968–984.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kany, A. (2019). *Pengaruh psychological capital dan perceived organizational support terhadap contextual performance dengan moderator spiritualitas kerja pada karyawan generasi millenial* [Tesis, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta]. Institutional Repository UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Kristiana, I. F., & Purwono, U. (2019). Analisis Rasch dalam Utrecht Work Engagement Scale-9 (UWES-9) versi bahasa Indonesia. *Jurnal Psikologi Universitas Diponegoro*, 17(2), 204–217.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45–50.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321–349.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate–employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219–238.
- Ngwenya, B., & Pelser, T. (2020). Impact of psychological capital on employee engagement, job satisfaction and employee performance in the manufacturing sector in Zimbabwe. *SA Journal of Industrial Psychology*, 46, Article 1781.
- Peeters, M. C. W., Montgomery, A. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2005). Balancing work and home: How job and home demands are related to burnout. *International Journal of Stress Management*, 12(1), 43–61.
- Rabbani, A. D. (2023). *Pengaruh job crafting dan job demands terhadap work engagement karyawan generasi milenial* [Skripsi doctoral, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim]. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.

- Santoso, M. A. A., & Susilo, D. (2025). Hubungan psychological capital dengan work engagement pada generasi Z yang bekerja di bidang food and beverage. *EXPERIENTIA: Jurnal Psikologi Indonesia*, 13(1), 51–68.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10–24). Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Marques Pinto, A., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002a). Burnout and engagement in university students: A cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(5), 464–481.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002b). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Wirawan, H., Jufri, M., & Saman, A. (2020). The effect of authentic leadership and psychological capital on work engagement: The mediating role of job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(8), 1139–1154.
- Wulandari, N. (2024). *Arrini Naysilla Madani: Hubungan gaya kepemimpinan dalam organisasi dengan keterlibatan kerja pengurus (Studi kuantitatif di Badan Eksekutif Mahasiswa Prodi PPKN FIS UNJ)* (Skripsi, Universitas Negeri Jakarta).