

Pengaruh *Job Enrichment* terhadap *Employee Engagement* melalui *Psychological Meaningfulness* sebagai Mediator

Flavia Norpina Sungkit¹, IJK Sito Meiyanto²

Program Magister Profesi Psikologi
Universitas Gadajah Mada

Abstract. The purpose of the study is to investigate the influence of job enrichment toward employee engagement through psychological meaningfulness as the mediator. Research design used is a cross-sectional study of 112 employees. Data is analyzed by multiple linear regression analysis. Result shows job enrichment is able to influence employee engagement significantly through psychological meaningfulness as the mediator. The $p=0,000$ with significance level 0,05. The sig F change shows 0,006, which is $<0,05$, therefore mediation effect is significant. Mediation effect also has a better influence than the direct effect. The effect is increasing from 27,2% without mediator to 31,5% with mediator.

Keywords: employee engagement, psychological meaningfulness, job enrichment

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *job enrichment* terhadap *employee engagement* melalui *psychological meaningfulness* sebagai mediator. Desain penelitian yang digunakan ialah *cross-sectional study* pada 112 karyawan. Model analisis data yang digunakan ialah analisis regresi multiple linear. Hasil analisis menunjukkan bahwa *job enrichment* memengaruhi *employee engagement* secara signifikan melalui *psychological meaningfulness* sebagai mediator. Nilai p ialah 0,000 dengan taraf signifikansi 0,05. Nilai sig F change yaitu 0,006 sehingga efek mediasi tergolong signifikan. Selain itu, efek mediasi berpengaruh lebih baik daripada efek langsung. Ada peningkatan besarnya pengaruh, yaitu 27,2% tanpa mediator menjadi 31,5% dengan mediator.

Kata kunci: employee engagement, psychological meaningfulness, job enrichment

Penentu keberhasilan dan pencapaian tujuan organisasi selalu berkaitan dengan sumber daya manusianya. Hal tersebut membuat sikap kerja karyawan menjadi hal yang penting untuk diperhatikan oleh organisasi. Salah satu sikap kerja yang memberikan kontribusi terbaik sebagai prediktor performansi organisasi ialah *engagement* (Dalal, Brummel, Baysinger, & LeBreton, 2012). *Engagement* merupakan

ekspresi yang dikehendaki seseorang berkaitan dengan perilaku tugasnya, yang menghubungkan pekerjaannya dengan eksistensi personal (fisik, kognitif, dan emosional) dan peran diri secara utuh. Dimensi fisik, kognitif, dan emosional merupakan energi yang mampu mendorong seseorang untuk bekerja secara optimal, sedangkan peran diri menggambarkan melalui kondisi psikologis. Dimensi fisik, kognitif, dan emosional diungkapkan melalui ekspresi diri yang menunjukkan identitas, pemikiran, dan perasaan sesung-

¹ Korespondensi mengenai isi artikel ini dapat melalui: flavia.norpina.sungkit@gmail.com

² Atau melalui: smeiyanto@ugm.ac.id

gunya (Kahn, 1990). Shorbaji, Messarra, dan Karkoulian (2011) mengungkapkan bahwa *engagement* memang berkaitan dengan bagaimana seseorang mengevaluasi dirinya.

Schaufeli dan Bakker (2004) mendeskripsikan *work engagement* sebagai suatu kondisi mental yang positif, terpenuhi, dan berkaitan dengan pekerjaan yang mempunyai karakteristik semangat, dedikasi, dan penghayatan. Kondisi mental tersebut melibatkan ranah afektif dan kognitif. *Work engagement* berkaitan dengan tingkat tuntutan kerja. Semakin banyak tuntutan kerja, maka karyawan semakin merasa lelah. Kelelahan akan memengaruhi rendahnya semangat, dedikasi, dan penghayatan, yang kemudian memengaruhi rendahnya *work engagement* (Broeck, Vansteenkiste, Witte, & Lens, 2008).

Britt, Dickinson, Greene-Shortridge, dan McKibben (2007) menjelaskan *engagement* sebagai perasaan seseorang untuk bertanggung jawab dan peduli terhadap performansi pekerjaannya. Tanggung jawab tersebut ditunjukkan dengan tindakan pencarian solusi terhadap permasalahan kerja serta komitmen untuk mencari solusi tersebut. Oleh karena itu, *engagement* tercermin pada tanggung jawab dan komitmen bekerja, serta bagaimana hasil kerja memengaruhi orang yang bersangkutan.

Saks (2006) memiliki sudut pandang bahwa *engagement* bersifat multidimensional, yaitu *engagement* pada pekerjaan (*job engagement*) yang berbeda dengan *engagement* pada organisasi (*organizational engagement*), namun keduanya dipengaruhi sejumlah faktor yang berkaitan satu sama lain. Faktor yang menentukan *job engagement* ialah dukungan organisasi dan *job characteristics* (Saks, 2006), serta pengembangan karyawan, berbagai faktor individual dan dukungan rekan kerja (Andrew

& Sofian, 2012), sedangkan faktor yang menentukan *organizational engagement* ialah dukungan organisasi dan keadilan prosedural (Saks, 2006), serta berbagai faktor individual dan dukungan rekan kerja (Andrew & Sofian, 2012).

Markos dan Sridevi (2010) mengemukakan bahwa *employee engagement* menjadi kunci untuk meningkatkan performansi organisasi sehingga *employee engagement* merupakan proses dua arah antara karyawan dan organisasi. Retensi, produktivitas, dan loyalitas ialah contoh berbagai hal yang menentukan *employee engagement*, yang kemudian juga berpengaruh terhadap performansi organisasi. Sahoo dan Sahu (2009) menggambarkan tentang pentingnya *employee engagement* dalam pengembangan organisasi. *Employee engagement* yang baik mampu membawa organisasi menuju keberhasilan karena kemajuan organisasi saat ini bergantung pada kreativitas sumber daya manusianya. Van Rooy, Whitman, Hart, dan Caleo (2011) mengungkapkan bahwa kurangnya *employee engagement* dapat berpengaruh terhadap proses bisnis organisasi, yang kemudian juga mengakibatkan turunnya performansi organisasi. Robertson, Birch, dan Cooper (2010) dalam penelitiannya menemukan bahwa produktivitas organisasi mampu diprediksi dengan baik oleh kombinasi antara *employee engagement* dan *psychological well-being*. *Employee engagement* juga dinyatakan sebagai salah satu prediktor terbaik bagi performansi (Dalal, dkk., 2012).

Berkaitan dengan konsep *employee engagement* yang dikemukakan oleh Kahn (1990), kondisi psikologis yang memengaruhi seseorang ketika mengalami *engage* ialah *psychological meaningfulness*, *availability*, dan *safety*. Ketiga kondisi tersebut membentuk bagaimana seseorang melakukan perannya sebagai karyawan

(Kahn, 1990). May, Gilson, dan Harter (2004) serta Rothman dan Welsh (2013) melanjutkan penelitian Kahn (1990) dengan melakukan studi empiris terhadap teori *engagement*, mediator, serta antesedennya. Sesuai dengan hasil penelitian Kahn (1990), kondisi psikologis (*psychological meaningfulness*, *psychological availability*, dan *psychological safety*) berpengaruh terhadap *employee engagement*. Jacobs (2013) melalui disertasinya juga menemukan bahwa *psychological meaningfulness*, *availability*, dan *safety* mampu memengaruhi tingkat *employee engagement* seseorang.

Kahn (1990) mendeskripsikan *psychological meaningfulness* sebagai perasaan yang diterima dari hasil penggunaan energi fisik, kognitif, maupun emosional. Seseorang merasa dirinya bermakna apabila ia berguna dan berharga bagi organisasinya. Sebaliknya, kurangnya kebermaknaan terhadap pekerjaan membentuk perasaan kurang diharapkan sehingga peran didalam pekerjaan juga kurang dapat dikembangkan. Pemaknaan diri yang baik membuat seseorang merasa tidak terpisahkan dengan pekerjaannya, memiliki komitmen dan keterikatan dengan organisasi (Chalofsky & Krishna, 2009), serta mampu meningkatkan kreativitasnya (Meitar, Carmeli, & Waldman, 2009).

Chalofsky (2003) menjelaskan bahwa kebermaknaan kerja merupakan kesatuan antara tujuan pribadi, nilai hidup, hubungan sosial, dan berbagai aktivitas yang menjadi sasaran hidup seseorang. Steger, Dik, dan Duffy (2012) mengungkapkan bahwa perasaan bermakna didalam pekerjaan ialah membuat makna kerja itu sendiri sehingga dapat memberikan kontribusi yang optimal bagi organisasi. Ada tiga aspek yang merepresentasikan *psychological meaningfulness*, yaitu *positive meaning*, *meaning making through work*, dan

greater good motivations. Ketiga aspek tersebut menjelaskan bahwa kebermaknaan kerja didapatkan dari pengalaman bekerja, cara membangun makna kerja secara personal, dan bagaimana pekerjaan yang dilakukan berimplikasi kepada orang lain.

Beberapa penelitian juga menemukan bahwa *employee engagement* berkaitan dengan *psychological meaningfulness*. Fairlie (2011) melalui studi empirisnya menemukan bahwa kebermaknaan pada pekerjaan merupakan prediktor terbaik bagi *employee engagement*. Keterlibatan pada pekerjaan yang menunjukkan bahwa pekerjaan bermakna bagi seseorang juga menggambarkan *engagement* secara individual (Wollard & Shuck, 2011). Steger, Ovadia, Miller, Menger, dan Rothmann (2012) menemukan bahwa kebermaknaan pada pekerjaan mampu memediasi hubungan antara *employee engagement* dan disposisi afektif. Kahn (1990) menjelaskan bahwa seseorang yang memiliki *engagement*, *psychological meaningfulness*-nya lebih tinggi dibandingkan seseorang yang memiliki *disengagement*.

Job enrichment merupakan desain pekerjaan yang melibatkan sejumlah variasi isi pekerjaan, tingkat pengetahuan dan keahlian yang lebih tinggi, tanggung jawab dan otonomi yang lebih besar untuk merencanakan, mengarahkan, dan mengontrol pekerjaan. Pekerjaan yang telah mengalami *job enrichment* menyediakan kesempatan bagi pekerjanya untuk mengembangkan diri dan merasa bermakna (Monczka & Reif, 1986). Selain itu, *job enrichment* juga membuat pekerja memiliki loyalitas terhadap organisasi (Niehoff, Moorman, Blakely, & Fuller, 2001).

Hackman, Oldham, Janson, dan Purdy (1975) mengungkapkan bahwa *job enrichment* didasari oleh lima dimensi pekerjaan, meliputi *skill variety*, *task identity*, *task significant*, *autonomy*, dan *feedback from the job*

itself. *Skill variety* menggambarkan pekerjaan yang memerlukan variasi aktivitas, *task identity* menggambarkan penyelesaian pekerjaan yang melibatkan semua tahap pekerjaan, *task significant* menggambarkan implikasi pekerjaan terhadap lingkungan luar, *autonomy* menjelaskan tingkat kebebasan pekerja untuk mengatur pelaksanaan pekerjaannya, dan *feedback from the job itself* menjelaskan umpan balik yang diberikan pekerjaan terhadap performansi pekerjanya. Terpenuhinya kelima dimensi tersebut menunjukkan bahwa sebuah pekerjaan telah mengalami pengayaan.

Job enrichment oleh Hackman dan Oldham (1974) juga mengungkapkan bahwa lima dimensi pekerjaan (*skill variety, task identity, task significant, autonomy, feedback from the job itself*) memengaruhi tiga kondisi psikologis (*meaningfulness, tanggung jawab, dan pengetahuan karyawan dalam bekerja*), dimana *skill variety, task identity, task significant* memengaruhi *meaningfulness*, *autonomy* memengaruhi tanggung jawab, serta *feedback from the job itself* memengaruhi pengetahuan karyawan dalam bekerja. Tercapainya ketiga kondisi psikologis membentuk motivasi internal, performansi kerja, kepuasan kerja yang tinggi, serta keterlambatan dan tingkat *turnover* yang rendah. Dinamika tersebut juga dipengaruhi oleh tingkat *growth need strength*, dimana seseorang yang memiliki dorongan untuk berkembang menunjukkan motivasi yang lebih baik dalam bekerja.

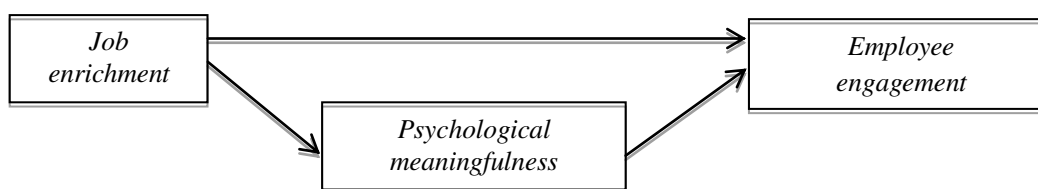
Namun demikian, penelitian selanjutnya oleh Hackman dan Oldham (1976) menemukan bahwa lima dimensi pekerjaan tersebut tidak hanya memengaruhi keadaan psikologis tertentu. Kelima dimensi tersebut juga memengaruhi *meaningfulness* dan tanggung jawab, serta dimensi *task identity, task significant*, dan *autonomy* ternyata juga memengaruhi

pengetahuan karyawan dalam bekerja. Kahn (1990) juga menyetujui hasil penelitian tersebut dengan menyatakan bahwa peran otonomi di dalam pekerjaan serta ketersediaan umpan balik tentang seberapa baik performansi membentuk pemaknaan diri yang lebih baik. May dkk. (2004) serta Rothmann dan Welsh (2013) membuktikan dalam studi empiris bahwa *job enrichment* memengaruhi *employee engagement* dengan kuat melalui *psychological meaningfulness* sebagai mediator. Kahn (1990) menjelaskan bahwa karyawan yang melakukan pekerjaan yang menantang, jelas, bervariasi, menuntut kreativitas, serta memberikan otonomi memiliki kebermaknaan diri yang baik.

Berkaitan dengan *employee engagement*, Riggio (2002) serta May, dkk. (2004) mengungkapkan bahwa pengayaan pekerjaan membuat karyawan memiliki keterikatan organisasi yang lebih baik. Berdasarkan studi empirisnya, Saks (2006) menemukan bahwa desain pekerjaan yang memenuhi lima dimensi pekerjaan (*skill variety, task identity, task significant, autonomy, feedback from the job itself*) mampu memengaruhi tingkat *engagement* seseorang. Wollard dan Shuck (2010) menjelaskan bahwa pengaturan pekerjaan yang mendukung karyawan untuk mengoptimalkan penggunaan keahlian dan pengetahuannya mampu membuat karyawan merasa lebih terlibat dan terikat didalam organisasi.

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang telah dikemukakan, peneliti membangun sebuah kerangka penelitian untuk menjelaskan pengaruh *job enrichment* terhadap *employee engagement* dengan *psychological meaningfulness* sebagai mediator (Gambar 1).

Penelitian ini memiliki implikasi secara teoritis maupun praktis. Secara teoritis, penelitian ini akan memberikan sumbangan pengetahuan tentang pengaruh *job*



Gambar 1. Kerangka penelitian

enrichment terhadap *employee engagement* melalui *psychological meaningfulness* sebagai mediator. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat digunakan untuk memahami isu *employee engagement*. Organisasi dapat memperoleh informasi mengenai pengaruh *job enrichment* terhadap *employee engagement* melalui *psychological meaningfulness* sebagai mediator. Hal tersebut akan membantu organisasi untuk menentukan intervensi yang tepat bagi karyawan, yang berkaitan dengan *job enrichment* dan *psychological meaningfulness* dalam memengaruhi *employee engagement*.

Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah *job enrichment* mampu berpengaruh positif terhadap *employee engagement* melalui peningkatan *psychological meaningfulness* sebagai mediator.

Metode

Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini ialah *employee engagement*, *psychological meaningfulness*, dan *job enrichment*. Variabel dependen ialah *employee engagement*, mediator ialah *psychological meaningfulness*, dan variabel independen ialah *job enrichment*.

Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini ialah seluruh karyawan tetap di sebuah perusahaan properti industri yang berjumlah 163 karyawan. Penentuan subjek penelitian meli-

batkan seluruh anggota populasi sehingga peneliti tidak menggunakan teknik *sampling*.

Karyawan yang berpartisipasi sebagai subjek penelitian berasal dari berbagai level jabatan, meliputi *General Manager*, Kepala Divisi, Kepala Dinas, Kepala Seksi, dan *Foreman*. Selain itu, subjek penelitian juga berasal dari berbagai divisi, meliputi divisi Pemasaran, SDM, Perbendaharaan, Akuntansi, Satuan Pengawasan Intern, Hukum dan Perizinan, Keamanan dan K3LH, Perencanaan Teknik, Logistik, Unit Otonom Hotel, Pengawasan Pembangunan, Perkantoran dan Pergudangan, *Corporate Communication*, *System and Performance Management*, *Land Development*, *Land Operational*, serta *Sport Centre*. Rentang usia subjek penelitian ialah 21–56 tahun dengan rentang lama bekerja 1–30 tahun dan tingkat pendidikan SMA, D1, D2, D3, S1, serta S2. Jumlah subjek laki-laki ialah 92 orang dan jumlah subjek perempuan ialah 20 orang.

Alat Ukur Penelitian

Skala yang digunakan merupakan gabungan skala hasil adaptasi dan skala yang disusun oleh peneliti. Proses adaptasi dilakukan melalui metode *forward translation with testing*, yaitu proses penerjemahan alat ukur dari bahasa asli ke bahasa target dengan melibatkan proses uji coba untuk menentukan reliabilitas dan validitas alat ukur (Maneesriwongul & Dixon, 2004). Oleh karena itu, peneliti melakukan penerjemahan skala dari Bahasa Inggris ke Bahasa Indonesia berdasar-

kan teori yang diacu, kemudian melakukan *try out* untuk mengukur reliabilitas dan seleksi aitem skala yang diadaptasi maupun skala yang disusun oleh peneliti. Peneliti melakukan *try out* terhadap karyawan di perusahaan yang bergerak di bidang jasa serupa dengan perusahaan target. Jumlah subjek *try out* ialah 69 karyawan.

Skala Employee engagement

Skala ini diadaptasi dari penelitian May, dkk. (2004) dan tambahan oleh peneliti, yang menggambarkan tiga dimensi *engagement* (kognitif, emosional, dan fisik). Jumlah aitem untuk skala *employee engagement* ialah 13 aitem. Nilai reliabilitas *Alpha Cronbach* ialah 0,793. Validitas skala diuji dengan menggunakan validitas tumpang, dimana peneliti menterjemahkan dan membuat aitem skala berdasarkan dimensi dan indikator perilaku yang ada pada setiap variabel.

Skala Psychological meaningfulness

Skala ini diadaptasi dari *The Work as Meaning Inventory* (WAMI) oleh Steger, Dik, dan Duffy (2012) dan tambahan oleh peneliti. Aitem berasal dari tiga aspek, meliputi *positive meaning*, *meaning making through work*, dan *greater good motivations*. Jumlah aitem untuk skala *psychological meaningfulness* ialah 24 aitem, *Alpha Cronbach* skala 0,926.

Skala Job enrichment

Skala ini diadaptasi oleh peneliti dari *Job Diagnostic Survey Section I* dan *Section II* oleh Hackman dan Oldham (1974) serta tambahan oleh peneliti. Aitem yang digunakan berasal dari merepresentasikan lima dimensi pekerjaan, meliputi *task variety*, *task identity*, *task significant*, *autonomy*, dan *feedback from the job itself*. Fried

dan Ferris (1987) melalui meta-analisis terhadap 200 penelitian yang menggunakan *Job Diagnostic Survey* menemukan bahwa penggunaan skala ini tergolong luas sehingga mendukung reliabilitasnya. Nilai reliabilitas *Alpha Cronbach* ialah 0,895. Validitas skala diuji dengan menggunakan validitas tumpang, dimana peneliti menterjemahkan dan membuat aitem skala berdasarkan dimensi dan indikator perilaku yang ada pada setiap variabel.

Hasil dan Diskusi

Means, deviasi standar, serta nilai minimal dan maksimal tiap variabel disajikan pada Tabel 1. Secara keseluruhan, subjek penelitian memiliki tingkat *employee engagement*, *psychological meaningfulness*, dan *job enrichment* diatas rata-rata. Hal tersebut dikarenakan *mean* empirik menunjukkan nilai yang lebih besar dibandingkan *mean* hipotetik. *Mean* hipotetik untuk skala *employee engagement* dari 13 aitem ialah 32,5; skala *psychological meaningfulness* dari 24 aitem ialah 60; dan skala *job enrichment* dari 21 aitem ialah 52,5.

Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan melalui uji mediasi, yang terdiri dari uji korelasi dan analisis regresi. Uji korelasi dilakukan antara variabel *psychological meaningfulness* dan *job enrichment*, antara variabel *employee engagement* dan *job enrichment*, serta antara variabel *psychological meaningfulness* dan *employee engagement*. Hasil ketiga korelasi tersebut tergolong signifikan pada taraf signifikansi 0,05, yang menunjukkan nilai signifikansi 0,000 sehingga lebih kecil daripada taraf signifikansi 0,05. Hasil uji korelasi yang signifikan memenuhi syarat untuk melakukan analisis regresi sebagai tahap uji mediasi selanjutnya (Baron & Kenny, 1996).

Tabel 1

Means, Deviasi Standar, Nilai Minimal dan Maksimal (n=112)

No.	Variabel	Mean	Deviasi Standar	Min	Max
1.	<i>Employee Engagement</i>	48,795	4,746	40	62
2.	<i>Psychological Meaningfulness</i>	95,982	8,642	76	118
3.	<i>Job Enrichment</i>	83,598	8,262	60	105

Analisis regresi dilakukan dalam tiga tahap. Tahap pertama merupakan analisis regresi variabel *job enrichment* terhadap *employee engagement*. Dari hasil analisis regresi, model persamaan yang didapat ialah $EE=23,454 + 0,303 JE$. Koefisien determinasi yang dihasilkan ialah sebesar 0,272 yang memiliki arti bahwa pengaruh *job enrichment* terhadap *employee engagement* sebesar 27,2% dan sisanya 72,8% dipengaruhi oleh variabel lain. Berdasarkan nilai statistik, nilai uji regresi menunjukkan bahwa *job enrichment* berpengaruh terhadap *employee engagement* secara sangat signifikan.

Tahap kedua dilakukan dengan analisis regresi pada *job enrichment* terhadap *psychological meaningfulness*. Dari hasil analisis regresi, model persamaan yang didapat ialah $PM = 29,328 + 0,797 JE$. Koefisien determinasi yang dihasilkan ialah sebesar 0,577 yang memiliki arti bahwa pengaruh *job enrichment* terhadap *psychological meaningfulness* sebesar 57,7% dan sisanya 42,3% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian ini. Berdasarkan nilai statistik, nilai uji regresi menunjukkan bahwa *job enrichment* berpengaruh terhadap *psychological meaningfulness* secara sangat signifikan. Selain itu, *psychological meaningfulness* juga berpengaruh terhadap *employee engagement*. Dari hasil analisis regresi, model persamaan yang didapat ialah $EE = 20,063 + 0,299 PM$. Koefisien determinasi yang dihasilkan ialah sebesar 0,291 yang memiliki arti bahwa pengaruh

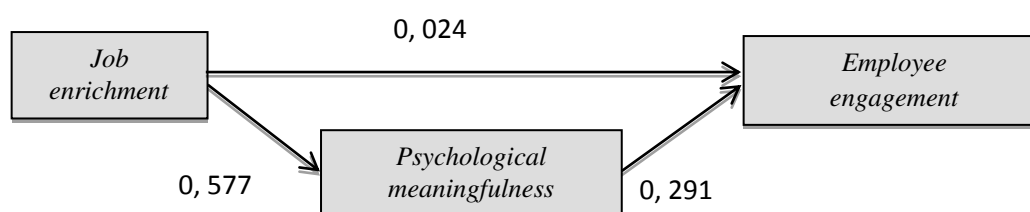
job enrichment terhadap *psychological meaningfulness* sebesar 29,1% dan sisanya 70,9% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian ini.

Tahap ketiga merupakan analisis regresi variabel *job enrichment* dan *psychological meaningfulness* terhadap *employee engagement*. Dari hasil analisis regresi, model persamaan yang didapat ialah $EE = 17,962 + 0,187PM + 0,154 JE$. Koefisien determinasi yang dihasilkan ialah sebesar 0,315 yang memiliki arti bahwa pengaruh *job enrichment* dan *psychological meaningfulness* terhadap *employee engagement* sebesar 31,5% dan sisanya 68,5% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian ini. Berdasarkan nilai statistik, nilai uji regresi menunjukkan bahwa *job enrichment* dan *psychological meaningfulness* secara bersama-sama berpengaruh terhadap *employee engagement* secara sangat signifikan. Selain itu, pengaruh *job enrichment* terhadap *employee engagement* tanpa peran *psychological meaningfulness* sebagai mediator ialah $0,315 - 0,291 = 0,024$, yang menunjukkan bahwa *job enrichment* menyumbangkan pengaruh hanya sebesar 2,4% sehingga peran *psychological meaningfulness* mampu meningkatkan *employee engagement* secara signifikan. Hal tersebut dilihat dari nilai sig. *F Change*, yaitu 0,006, menunjukkan bahwa efek mediasi yang terjadi signifikan karena lebih kecil dari 0,05.

Hasil path diagram apabila digambarkan, hubungan tersebut tampak pada Gambar 2.

Tabel 2
Hasil Analisis Regresi

No	Analisis Regresi	Adj. R ²	F	p	Sig. F Chg
1.	<i>Job enrichment</i> terhadap <i>employee engagement</i>	0,272	42,450	0,000	-
2.	<i>Job enrichment</i> terhadap <i>psychological meaningfulness</i>	0,577	152,55	0,000	-
3.	<i>Psychology meaningfulness</i> terhadap <i>employee engagement</i>	0,291	46,497	0,000	-
4.	<i>Job enrichment</i> dan <i>psychological meaningfulness</i> terhadap <i>employee engagement</i>	0,315	26,500	0,000	0,006



Gambar 2. Hasil *path diagram*

Berdasarkan hasil analisis data, hipotesis penelitian dapat diterima, yaitu *job enrichment* berpengaruh positif terhadap *employee engagement* melalui peningkatan *psychological meaningfulness* sebagai mediator. Hal tersebut terlihat dari peningkatan tingkat pengaruh yaitu 4,3%, dari 27,2% tanpa *psychological meaningfulness* sebagai mediator menjadi 31,5% dengan *psychological meaningfulness* sebagai mediator.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *job enrichment* terhadap *employee engagement* melalui *psychological meaningfulness* sebagai mediator. Hasil penelitian ini menemukan bahwa *psychological meaningfulness* mampu menjadi mediator yang baik bagi pengaruh *job enrichment* terhadap *employee engagement*. Hasil temuan tersebut selaras dengan penelitian sebelumnya, bahwa *job enrichment* mampu memengaruhi *employee engagement* dengan *psychological meaningfulness* sebagai mediator (May, dkk., 2004; Fairlie, 2011; Wollard & Shuck, 2011; Steger, dkk., 2012; Rothman & Welsh, 2013; Jacobs, 2013). Pekerjaan yang telah mengalami pengayaan dan bersifat menantang akan membuat karya-

wan merasa pekerjaannya bermakna. Pemaknaan diri yang baik kemudian akan membuat seseorang merasa tidak terpisah dengan pekerjaannya sehingga membentuk *engagement* di dalam dirinya (Lawler, 1996; Chalofsky & Khrisna, 2009). Karyawan yang mampu membangun makna kerja melalui pengalamannya dan memahami bahwa pekerjaannya berimplikasi positif terhadap lingkungannya membuat mereka merasa *engage* (Steger, dkk., 2012). Hal tersebut membuat karyawan mau bekerja dengan keras secara fisik dan kognitif, serta memiliki perasaan menyatu secara emosional dengan pekerjaannya, yang bisa dilakukan dengan *coaching* (Rothmann, 2013). *Coaching* dapat dilakukan oleh atasan dengan memberikan sudut pandang terhadap karyawan untuk membangun makna kerja dengan memahami bahwa pekerjaan yang dilakukan mendukung pencapaian tujuan hidup dan berkontribusi bagi perusahaan, maupun bagi orang-orang di sekitarnya.

Hal lain yang ditemukan pada penelitian ini ialah peran *psychological meaning-*

fulness sebagai mediator membuat pengaruh *job enrichment* terhadap *employee engagement* menjadi lebih baik dibandingkan tanpa peran *psychological meaningfulness* sebagai mediator. Perasaan bermakna dan berharga bahwa diri mampu berkontribusi dengan melakukan pekerjaan yang menantang membentuk makna kerja di dalam diri karyawan, dimana terbentuk kesatuan antara pekerjaan dengan tujuan pribadi, nilai hidup, hubungan sosial, dan sasaran hidup (Chalofsky, 2003; Steger, dkk., 2012), yang kemudian membentuk *engagement* yang lebih baik. Karyawan yang mampu membangun makna kerja terhadap pekerjaan yang menantang memiliki tingkat *engagement* yang lebih baik dibandingkan karyawan yang kurang mampu membangun makna kerja walaupun pengaturan pekerjaannya sudah baik.

Namun demikian, *job enrichment* juga menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement* tanpa peran *psychological meaningfulness* sebagai mediator. Berdasarkan penelitian sebelumnya, pekerjaan yang mampu mengoptimalkan penggunaan keahlian dan pengetahuan karyawan membentuk keterikatan yang baik di dalam diri karyawan (Wollard & Shuck, 2011). Hal tersebut menjelaskan bahwa desain pekerjaan yang melibatkan penggunaan berbagai keahlian, menyediakan kesempatan melakukan berbagai tahap dalam rantai pekerjaan, memengaruhi kepentingan orang lain secara signifikan, memberikan kebebasan untuk bekerja dengan cara sendiri, serta menyediakan umpan balik mampu membentuk *engagement* yang tinggi dalam diri karyawan. Karyawan yang mengalami pengayaan kerja dengan kurang melibatkan ranah afektif dalam menjalani pekerjaannya tetap merasa *engage* (Hackman & Oldham, 1976), walaupun keterlibatan ranah afektif lebih mampu menghasilkan tingkat

engagement yang lebih tinggi. Hal tersebut dikarenakan pekerjaan yang telah mengalami pengayaan menuntut karyawan untuk bekerja lebih baik sehingga karyawan akan lebih terikat dengan pekerjaannya (Kahn, 1990).

Keterbatasan Penelitian

Penelitian telah menyumbangkan bukti empiris mengenai peran *psychological meaningfulness* sebagai mediator pada pengaruh *job enrichment* terhadap *employee engagement*, namun ada keterbatasan yang masih perlu diperhatikan dalam penelitian ini. Pengumpulan data yang menggunakan survei melalui *self-reports* membuat hasil asesmen cenderung subjektif, terutama pada skala *job enrichment* yang menilai tentang pengaturan pekerjaan. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan cara pengumpulan data yang lebih obyektif mengenai informasi terhadap pengaturan pekerjaan dengan melibatkan *significant others* dari subjek yang bersangkutan.

Kesimpulan

Penelitian ini menerima hipotesis yang diajukan, yaitu *job enrichment* berpengaruh positif terhadap *employee engagement* melalui peningkatan *psychological meaningfulness* sebagai mediator. Pengaturan pekerjaan yang menantang memunculkan perasaan kebermaknaan. Kebermaknaan diri yang muncul dikarenakan desain pekerjaan yang sesuai dengan tujuan dan nilai diri membentuk *engagement* yang tinggi. Selain itu, pengaturan pekerjaan yang melibatkan usaha untuk membangun makna kerja menghasilkan tingkat *engagement* yang lebih baik dibandingkan pengaturan pekerjaan yang mengabaikan pentingnya peran kebermaknaan kerja di dalam diri karyawan.

Hasil penelitian ini memberikan beberapa masukan bagi organisasi maupun peneliti selanjutnya dalam memahami pengaruh *job enrichment* terhadap *employee engagement* melalui *psychological meaningfulness* sebagai mediator. Bagi organisasi, tingkat *engagement* karyawan dapat ditingkatkan melalui *job enrichment*. Berbagai cara untuk melakukan *job enrichment* dikemukakan oleh Hackman, dkk. (1975) berkaitan dengan lima dimensi pekerjaan (*skill variety, task identity, task significance, autonomy, feedback from job itself*). Ada dua cara yang dapat diimplementasikan dan telah mencakup kelima dimensi pekerjaan tersebut. Cara yang pertama ialah *forming natural work units*, yang dilakukan dengan menempatkan sejumlah rantai pekerjaan pada jabatan tertentu. Hal ini membuat karyawan tidak hanya melakukan sebuah rantai pekerjaan sehingga ia merasa lebih terlibat dalam sebuah rantai pekerjaan (*task identity*) dan memberikan kontribusi yang lebih signifikan terhadap organisasi (*task significance*). Cara kedua ialah *establishing client relationships*, yang dilakukan dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berhubungan langsung dengan klien atau pihak yang menerima hasil kerjanya. Hal ini membuat karyawan mengetahui seberapa baik hasil kerjanya untuk klien (*feedback from job itself*), mempelajari berbagai keahlian tambahan untuk berinteraksi dengan klien (*skill variety*), dan memberikan perasaan bebas bagi karyawan untuk mengatur cara bekerjanya sendiri (*autonomy*). Kedua cara tersebut akan membentuk perasaan kebermaknaan terhadap pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan *engagement*-nya.

Saran

Bagi peneliti selanjutnya, pengumpulan data untuk variabel *job enrichment* dapat dikembangkan dengan tidak hanya

melalui *self-reports* agar hasilnya lebih obyektif, yaitu dengan melakukan klarifikasi kepada pihak lain yang juga memahami pengaturan pekerjaan subjek penelitian.

Daftar Pustaka

- Andrew, O.C., & Sofian, S. (2012). Individual factors and work outcomes of employee engagement. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 40, 498-508. <http://dx.doi: 10.1016/j.sbspro.2012.03.222>.
- Azwar, S. (2013). *Reliabilitas dan Validitas. Edisi Keempat*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 5(6), 1173-1182.
- Britt, T. W., Dickinson, J. M., Greene-Shorridge, T. M., & McKibben, E. S. (2007). Part 11 – Self-engagement at work. Nelson, D.L. & Cooper, C.L. (Eds). *Positive Organizational Behavior*. London: Sage Publications.
- Broeck, A. V., Vansteenkiste, M., Witte, H. D., & Lens, W. (2008). Explaining the relationship between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22(3), 277-294. doi: 10.1080/02678370802393672.
- Chalofsky, N. (2003). Meaningful Work. *Training and Development Journal*, 57(12), 52-58. Diunduh dari: <http://www.proquest.com>.
- Chalofsky, N., & Krishna, V. (2009). Meaningfulness, commitment, and engagement: The intersection of a deeper level of intrinsic motivation.

- Advances in Developing Human Resources*, 11(2), 189-203. <http://dx.doi:10.1177/1523422309333147>.
- Dalal, R.S., Brummel, B.J., Baysinger, M., & LeBreton, J.M. (2012). The relative importance of employee engagement, other job attitudes, and trait affect as predictors of job performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(S1), E295-E325. <http://dx.doi:10.1111/j.1559-1816.2012.01017>.
- Fairlie, P. (2011). Meaningful work, employee engagement, and other key employee outcomes: Implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 508-525. <http://dx.doi:10.1177/1523422311431679>.
- Fried, Y., & Ferris, G.R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta analysis. *Personnel Psychology*, 40, 287-322. Diunduh dari: <http://www.onlinelibrary.wiley.com>
- Gregory, R.J. (2002). *Psychological Testing: History, Principle, and Applications*. 3rd ed. Boston: Allyn & Bacon.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1974). *The Job Diagnostic Survey: An Instrument for The Diagnosis of Jobs and The Evaluation of Job Redesign Projects* [DX Reader version]. New Haven: Department of Administrative Sciences Yale University.
- Hackman, J.R., Oldham, G., Janson, R., & Purdy, K. (1975). A new strategy for job enrichment. *California Management Review*, 17(4), 57-71. Diunduh dari: <http://www.proquest.com>.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279. Diunduh dari: <http://www.proquest.com>.
- Iacobucci, D. (2008). Mediation analysis. Liao, T.F. (Ed). *Series: Quantitative Applications in the Social Sciences*. Los Angeles: Sage Publications.
- Jacobs, H. (2013). *An Examination of Psychological Meaningfulness, Safety, and Availability as the Underlying Mechanism Linking Job Features and Personal Characteristics to Work Engagement* (Disertasi Doktor). Florida International University, Florida. UMI Number: 3598079.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. Diunduh dari: <http://www.proquest.com>.
- Lawler, E.E. (1986). *High Involvement Management*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Maneesriwongul, W. & Dixon, J.K. (2004). Instrument translation process: A methods review. *Journal of Advanced Nursing*, 48(2), 175-186. Diunduh dari: <http://www.onlinelibrary.wiley.com>.
- Markos, S. & Sridevi, M.S. (2010). Employee engagement: the key to improving performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89-96. Diunduh dari: <http://www.ccsenet.org/ijbm>.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety, and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37. Diunduh dari: <http://www.proquest.com>.
- Meitar, R. C., Carmeli, A., & Waldman, D. A. (2009). Linking meaningfulness in the workplace to employee creativity: The intervening role of organizational identification and positive psycholo-

- gical experiences. *Creativity Research Journal*, 21(4), 361-375. <http://dx.doi:10.1080/10400410902969910>.
- Monczka, R. M., & Reif, W. E. (1986). A contingency approach to job enrichment design. *Human Resource Management*, 12, 9-17. Diunduh dari: <http://www.proquest.com>.
- Niehoff, B. P., Moorman, R. H., Blakely, G., & Fuller, J. (2001). The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment. *Group & Organization Management*, 26(1), 93-113. Diunduh dari: <http://www.proquest.com>.
- Olsen, C., & George, D. M. M. (2004). *Cross-Sectional Study Design and Data Analysis [DX Reader Version]*. New York: The College Board.
- Riggio, R. E. (2002). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology. 4th ed.* New Jersey: Prentice Hall.
- Robertson, I. T., Birch, A. J., & Cooper, C. L. (2010). Job and work attitudes, engagement, and employee performance: Where does psychological well-being fit in? *Leadership & Organization Development Journal*, 33(3), 224-232. doi: 10.1108/01437731211216443.
- Rothmann, S. (2013). Callings, work role fit, psychological meaningfulness and work engagement among teachers in Zambia. *South African Journal of Education*, 33(2), 1-16. Diunduh dari: <http://www.researchgate.net>.
- Rothmann, S., & Welsh, C. (2013). Employee engagement: The role of psychological conditions. *Management Dynamics*, 22(1), 14-25. Diunduh dari: <http://www.researchgate.net>.
- Sahoo, C.K. & Sahu, G. (2009). Effective employee engagement: The mantra of achieving organizational excellence. *Management and Labour Studies* 34(1), 73-84. <http://dx.doi:10.1177/0258042X0903400105>.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. <http://dx.doi:10.1108/02683940610690169>.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <http://dx.doi:10.1002/job.248>.
- Shorbaji, R., Messarra, L., & Karkoulian, S. (2011). Core-self evaluation: Predictor of employee engagement. *The Business Review*, 17(1), 276-283. Diunduh dari: <http://www.researchgate.net>.
- Shuck, M. B. (2010). *Employee Engagement: An Examination of Antecedent and Outcome Variables* (Disertasi Doktorat). Florida International University, Florida.
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 00(0), 1-16. <http://dx.doi:10.1177/1069072711436160>.
- Steger, M. F., Ovadia, H. L., Miller, M., Menger, L., & Rothmann, S. (2012). Engaging in work even when it is meaningless: Positive affective disposition and meaningful work interact in relation to work engagement. *Journal of Career Assessment*, 21(2), 348-361. <http://dx.doi:10.1177/1069072712471517>.
- Sungkit, F. N. (2014). *Laporan Praktek Kerja Profesi PT. KIEC* (Tidak Dipublikasikan). Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Van Rooy, D. L., Whitman, D. S., Hart, D., & Caleo, S. (2011). Measuring em-

- ployee engagement during a financial downturn: Business imperative or nuisance? *Journal of Business and Psychology*, 26, 147-152. <http://dx.doi:10.1007/s10869-011-9225-6>.
- Wollard, K. K., & Shuck, B. (2011). Antecedents to employee engagement: A structured review of the literature. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 429-446. [http://dx. doi:10.1177/1523422311431220](http://dx.doi:10.1177/1523422311431220).