

Psychological Capital dan Workplace Well-Being sebagai Prediktor bagi Employee Engagement

Elisa Kurniadewi

Fakultas Psikologi,

Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung

E-mail: elisa.kurniadewi@gmail.com

Abstract. In order to be a successful organization it is necessary to optimize the potentials of its human resources. It is including attention to factors that may be predictors for employee engagement. The study was conducted to determine whether variables of psychological capital and workplace well-being can be a predictor for employee engagement. The respondents in this study are 202 people which come from two government institutions of X. The conducted data were analyzed by using the structural method and with the help of 8.70. The results showed: (1) Psychological capital influence the employee engagement positively, but it is not significant. (2) Workplace well-being influences the employee engagement positively and significantly with standardized value of 0.62 and t-value of 4.52. (3) Psychological capital and Workplace well-being proved influence the employee engagement. However psychological capital is not influence significantly to the employee engagement (because the standardized value of 0.23, with a value of t-1.77 does not meet the minimum requirements of direct significance value which is t-1.96). While workplace well-being influences positively and significantly to the employee engagement (with standardized value of 0.62 and t-value of 4.52) and it can be used to predict the employee engagement. Thus, workplace well-being with (1) the extrinsic dimension which consists of: using time as well as possible, working conditions, supervision, promotion and salaries, and (2) intrinsic dimension which consists of: job responsibility, the meaning of employment, self employment, the use of skills and knowledge to work as well as a feeling of achievement in work - it is well proved to be factors in predicting employee engagement.

Keywords: Employee Engagement, Psychological Capital, Workplace Well-being

Abstrak. Untuk menciptakan kesuksesan organisasi, maka organisasi sebaiknya memaksimalkan potensi dari sumber daya manusia yang dimiliki. Termasuk memperhatikan faktor yang dapat menjadi prediktor bagi keterikatan kerja karyawan. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah variabel *psychological capital* dan variabel *Workplace well-being* dapat menjadi prediktor *employee engagement* (keterikatan kerja karyawan). Responden dalam penelitian ini berjumlah 202 yang berasal dari dua lembaga dalam kementerian X. Data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan analisis model struktural dengan bantuan Lisrel 8.70. Hasil penelitian menunjukkan: (1) *Psychological capital* mempengaruhi secara langsung terhadap keterikatan kerja karyawan secara positif, akan tetapi tidak menunjukkan cukup memenuhi ambang batas untuk disebut signifikan. (2) *Workplace well-being* terbukti memberikan pengaruh keterikatan kerja karyawan secara positif dan signifikan dengan nilai *standardized* sebesar 0.62 dan nilai *t* 4.52. (3) *Psychological capital* dan *Workplace well-being* terbukti bersama-sama memberikan pengaruh terhadap keterikatan kerja karyawan. Namun *psychological capital* tidak secara signifikan menjadi prediktor bagi keterikatan kerja karyawan (karena tidak memenuhi persyaratan signifikansi secara langsung terhadap keterikatan kerja dengan nilai *standardized* sebesar 0.23, dengan nilai *t* 1.77 yang lebih rendah dari nilai persyaratan 1.96). Sedangkan *workplace well-being* secara positif dan signifikan (dengan nilai *standardized* sebesar 0.62 dan nilai *t* 4.52) dapat menjadi prediktor bagi keterikatan kerja karyawan. Dengan demikian, *workplace well-being* dengan (1) dimensi ekstrinsik yang terdiri dari: penggunaan waktu sebaik-baiknya, kondisi kerja, supervisi, kesempatan promosi dan gaji; serta, (2) dimensi intrinsik yang terdiri dari: tanggungjawab dalam pekerjaan, makna kerja, kemandirian kerja, penggunaan kemampuan dan pengetahuan untuk bekerja serta perasaan berprestasi dalam bekerja – terbukti lebih berperan dalam memprediksi keterikatan kerja karyawan.

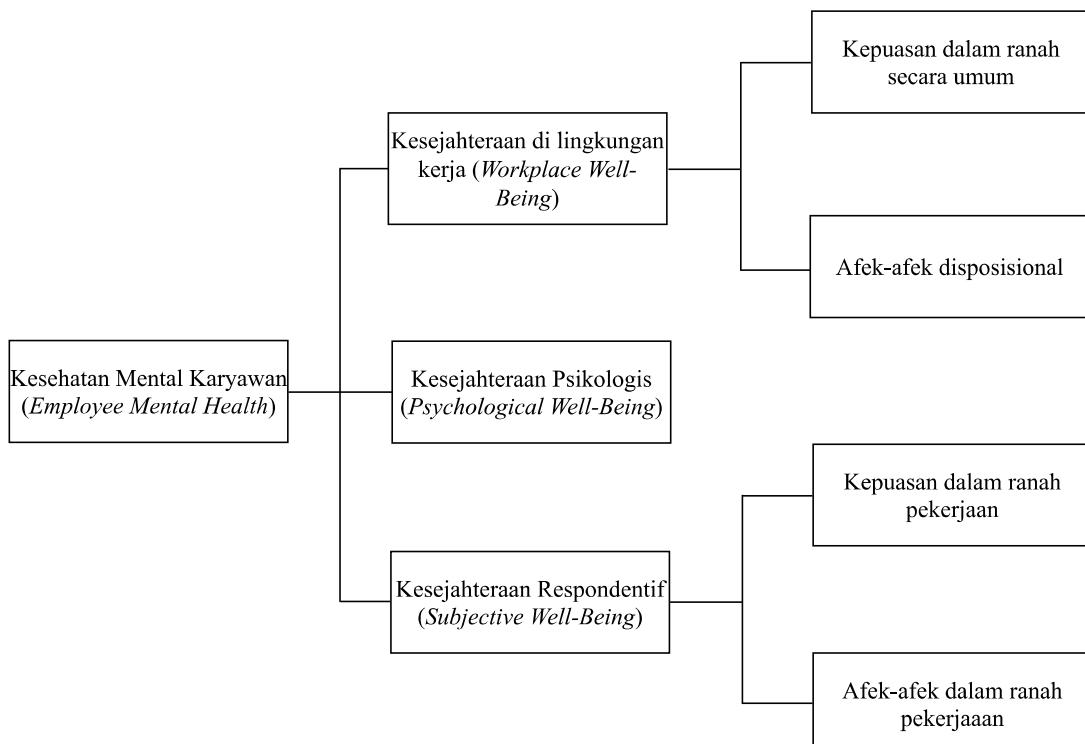
Kata kunci: Employee Engagement (keterikatan kerja karyawan), psychological capital dan workplace well-being

Penelitian ini membahas tentang pengaruh *psychological capital* dan *workplace well-being* terhadap *work engagement* (keterikatan kerja) pada pegawai Kementerian X. Sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas memiliki peran yang vital dalam sebuah kegiatan organisasi. *Workplace well-being* merupakan perasaan *well-being* (sehat, sejahtera) yang diperoleh karyawan dari pekerjaan mereka yang berkaitan dengan perasaan karyawan secara umum (*core effect*) dan kepuasan terhadap nilai-nilai instrinsik dan ekstrinsik dari suatu pekerjaan (*work values*) (Page, 2005). Sedangkan *work engagement* atau keterikatan kerja merupakan kehadiran karyawan secara psikologis (dengan penuh kesadaran) di tempat kerjanya karena: a) memperoleh kebermaknaan secara psikologis dan b) merasa aman secara psikologis dan c) secara psikologis menyediakan diri menjalankan peran atau tanggungjawabnya.

Dalam penelitian ini, penulis akan mengacu pada definisi *workplace well-being* yang disampaikan oleh Page (2005) yaitu:

"The sense of well-being that employees gain from their. It is conceptualized as core affect plus the satisfaction of intrinsic and/or extrinsic, work values"
(Page, 2005, p.3)

Dari definisi ini, kita dapat menyimpulkan bahwa *workplace well-being* merupakan perasaan *well-being* (sehat sejahtera) yang diperoleh karyawan dari pekerjaan mereka, yang berhubungan dengan perasaan karyawan secara umum (*core affect*) dan kepuasan terhadap nilai-nilai instrinsik dan ekstrinsik dari suatu pekerjaan (*work values*). Page dan Vella-Brodick (2009), menjelaskan bahwa konsep *workplace well-being* merupakan konstruk paralel dengan konstruk *subjective well-being* dan *psychological well-being* yang



Gambar 1. Bagan Teori *Employee Mental Health* (Page & Vella-Brodick, 2009)

membangun konsep kesehatan mental karyawan (*employee mental health*). *Subjective well-being* memiliki definisi sebagai kebahagiaan, yang digambarkan sebagai keadaan pikiran positif yang meliputi keseluruhan pengalaman hidup seseorang.

Dalam penelitian ini pengukuran terhadap *WPWB* didasarkan pada domain pengembangan/jenjang karir, pengembangan pribadi dan karakteristik pekerjaan. Sementara itu dimensi ekstrinsik terdiri dari domain gaji, kompensasi, tunjangan, fasilitas, iklim kerja, kebijakan manajemen, teamwork, dan atasan. Pada penelitian ini alat ukur yang digunakan adalah alat ukur *WPWB* yang didasarkan pada definisi Page (2005) terdiri dari 40 item dan menggunakan skala likert 1-6.

Konsep Keterikatan Kerja

Dalam pembahasan psikologi industri organisasi, *term* keterikatan kerja merupakan salah satu topik yang menarik untuk dikaji lebih mendalam, namun demikian masih sedikit penelitian akademis maupun praktisi empiris yang mengulasnya. Menurut praktisi dalam dunia bisnis (Robinson *et al*, 2004) keterikatan kerja dapat dimaknai sebagai komitmen organisasi dan *organizational citizenship behavior*. Salah satu perusahaan konsultan, Gallup memaknai pengertian keterikatan kerja sebagai komitmen dan kepuasan individu serta rasa antusias terhadap pekerjaan. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan konsep keterikatan karyawan yang disampaikan oleh Schaufeli dan Bakker (2004) dengan menggunakan istilah *work engagement* sebagai konsep teoritisnya. Pertimbangan peneliti menggunakan definisi ini dikarenakan beberapa

alasan. Pertama, Schaufeli dan Bakker (2004) memandang keterikatan karyawan sebagai konstruk independen karena memisahkan konsep keterikatan karyawan dengan konsep terkait, yaitu *burnout*. Dengan demikian, peneliti menganggap konsep ini lebih jelas karena pengukuran keterikatan dianggap sebagai konstruk independen yang tidak bergantung pada pengukuran konstruk lain. Alasan kedua yaitu definisi yang diajukan Schaufeli dan Bakker (2004) mencakup alasan kognitif sekaligus afektif dari keterikatan karyawan. Dengan kata lain, selain kognisi, keterikatan karyawan juga meliputi pemanfaatan aktif aspek emosi (Salanova dan Schaufeli dalam Chughtai dan Buckley, 2008). Alasan ketiga, keterikatan kerja dibagi ke dalam tiga dimensi yang didefinisikan secara jelas yaitu semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*) dan absoprsi (*absorption*). Hal ini menjadi kelebihan karena dimensi tersebut dapat dianalisis secara terpisah (Chughtai dan Buckley, 2008). Dengan demikian dalam mengukur keterikatan kerja, peneliti dapat mencari tahu lebih banyak mengenai tingkat kekuatan dan kelemahan dari masing-masing dimensi sehingga dapat menganalisis mengapa tingkat keterikatan kerja di suatu organisasi tinggi atau rendah. Alasan terakhir, konsep keterikatan kerja (*work engagement*) (Schaufeli & Bakker, 2004) telah dibuat alat ukur yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya pada beberapa penelitian (Shimazu, Schaufeli, Kosugi dan Suzuki, dkk, 2008; Schaufeli, Bakker, Salanova, 2006; Lin, 2009).

Konsep *Psychological Capital*

"PsyCap is an individual positive psychological state development and is characterized by: (1) having confidence

(self-efficacy) to take on and put in the necessary effort to succeed at challenging tasks; (2) making a positive attribution (optimism) about succeeding now and in the future; (3) persevering toward goals and, when necessary, redirecting paths to goals (hope) in order to succeed; and (4) when beset by problems and adversity, sustaining and bouncing back and even beyond (resiliency) to attain success" (Luthans, Youssef, Avolio, 2007 p;3)

Berdasarkan definisi diatas, maka *psychological capital* (yang sering disingkat dengan *PsyCap*) dapat dijelaskan sebagai keadaan perkembangan psikologis yang positif dan terdiri dari karakteristik adanya kepercayaan diri (efikasi diri) dalam mengambil dan mengerahkan usaha yang cukup berhasil pada tugas yang menantang; membuat atribusi yang positif tentang kesuksesan dimasa sekarang dan masa depan atau yang akan datang (optimisme); memiliki harapan dalam mencapai tujuan dan mencari jalan lain jika diperlukan dalam rangka mencapai tujuan (harapan); ketika dihadapkan pada masalah dan rintangan dapat bertahan dan bangkit kembali dan bahkan dapat melebihi untuk mencapai kesuksesan (Resiliensi) (Luthans, Youssef & Avolio,2007, h. 3).

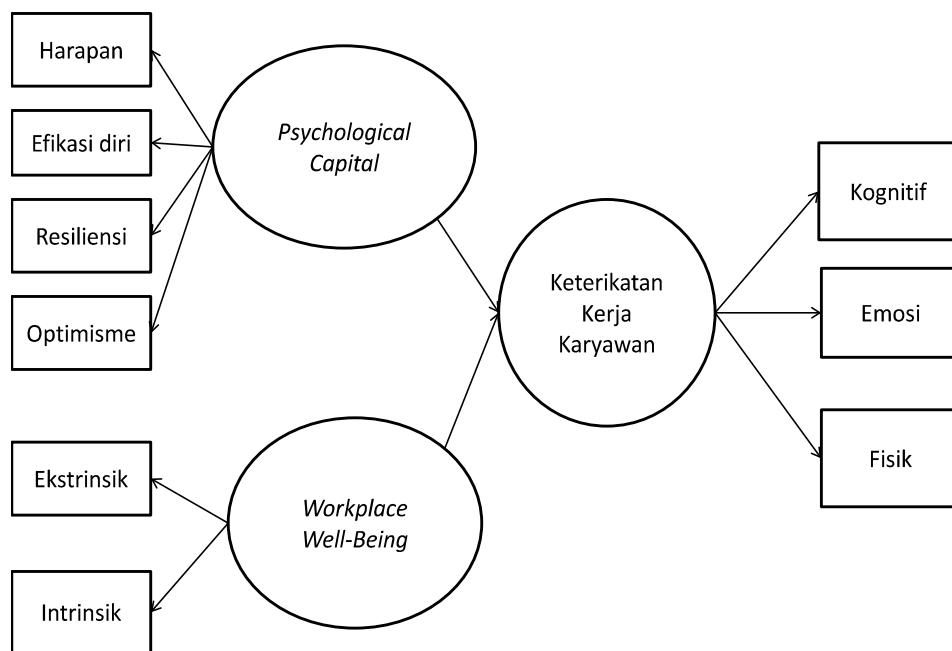
Psychological Capital dan Workplace Well-Being sebagai Prediktor bagi Work Engagement

Setiap organisasi bertujuan untuk mencapai kesuksesan. SDM diakui sebagai salah satu kekuatan yang kompetitif dalam memberikan manfaat untuk perusahaan. *Well-being* yang dirasakan seorang karyawan diasosiasikan dengan kesuksesan ditempat kerja, dimana seorang karyawan yang bahagia akan lebih produktif. Keyakinan ini kembali menegaskan pentingnya perusahaan dalam

meningkatkan kesejahteraan pegawai dalam rangka produktivitas perusahaan. Beberapa penelitian terdahulu membuktikan bahwa *well-being* atau kesejahteraan berkaitan dengan hasil atau performa kerja individu. Sebagaimana telah dipaparkan diatas, Luthans (2004) mengajukan satu bentuk sumber daya yang diyakini tidak kalah penting dalam membangun SDM, yaitu *psychological capital*. Ketika SDM menekankan pada '*what you know*' sumber daya psikologis ini menekankan pada '*who you are*' setara dengan dampak yang diberikan. *Psychological capital* diyakini memiliki hubungan yang positif terhadap performa kinerja individu. Dari sini kita dapat melihat adanya dua sumber daya yang telah terbukti berdampak positif bagi performa individu dalam dunia kerja. Pertama adalah SDM yang diwakili oleh tingkat *workplace well-being (WWB)*. Kedua adalah sumber daya psikologis yang diwakili oleh *psychological capital (PsyCap)*. *WPWB* merupakan salah satu faktor kunci dalam mencapai kesuksesan perusahaan melalui peningktn SDM (Truss, 2008). Selanjutnya, Avey, Luthans, Smiths dan Palmer (2010) menyatakan bahwa *PsyCap* dapat mempengaruhi *WWB* sebagai penentu kualitas SDM. Dari sini peneliti ingin melihat apakah *psychological capital (PsyCap)* dan *workplace well-being (WWB)* dapat menjadi prediktor bagi *work engagement* (keterikatan kerja) pada karyawan Kementerian X.

Metode

Permasalahan utama yang diangkat dalam penelitian ini adalah: (1) Apakah terdapat pengaruh dari *psychological capital* dan *workplace well-being* terhadap *work engagement* (keterikatan kerja) pada pegawai



Gambar 2. Model Penelitian

(karyawan) Inspektorat Jenderal Kementerian X? (2) Bagaimana gambaran *workplace well-being* pada responden? (3) Bagaimana gambaran *work engagement* (keterikatan kerja) pada responden? (4) Bagaimana gambaran *psychological capital* pada responden?

Dalam penelitian ini hipotesis yang digunakan adalah: (1) H_a : terdapat pengaruh *psychological capital* yang signifikan terhadap keterikatan kerja karyawan. (2) H_a : terdapat pengaruh *workplace well-being* yang signifikan terhadap keterikatan kerja karyawan. (3) H_a : terdapat pengaruh yang signifikan dari *psychological capital* dan *workplace well-being* terhadap *work engagement* (keterikatan kerja) pada karyawan. (4) H_o : tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari *psychological capital* dan *workplace well-being* terhadap *work engagement* (keterikatan kerja) pada karyawan.

Pada penelitian ini terdapat tiga variabel yaitu variabel *workplace well-being* (WWB) variabel *work engagement* (keterikatan kerja) dan variabel *psychological capital* (PsyCap). Berikut adalah penjelasan lebih lanjut mengenai tiga variebel tersebut:

1. Variabel 1: *Workplace well-being* (WWB)

Definisi operasional dari WWB dalam penelitian ini adalah skor total yang diperoleh dari responden dalam mengisi seluruh domain WWB pada kuisioner.

2. Variabel 2: *Work Engagement* (keterikatan kerja)

Definisi operasional dari keterikatan kerja dalam penelitian ini adalah skor total yang diperoleh responden dalam mengisi kuisioner UWES-17.

3. Variabel 3: *Psychological Capital*

Definisi operasional dari *PsyCap* dalam penelitian ini adalah skor total yang diperoleh responden dalam mengisi kuisioner PCQ-24.

Berdasarkan *aplikasinya*, penelitian ini termasuk pada penelitian aplikatif (*applied research*). Berdasarkan tujuannya, penelitian ini termasuk ke dalam penelitian dengan analisis SEM (*Structural Equation Modeling*). Selanjutnya, berdasarkan tipe pencarian informasi, maka penelitian ini termasuk dalam penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif dilakukan berdasarkan pengukuran terhadap responden individual untuk mendapatkan skor yang akan digunakan dalam analisis statistik untuk mendapatkan hasil keseluruhan interpretasi (Gravetter dan Forzano, 2009, h. 147).

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada Inspektorat Jendral Kementrian X. Lebih lanjut, karakteristik responden yang dipilih untuk dijadikan sampel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: 1. Bekerja minimal 2 tahun. 2. Karyawan tetap (*staff*) bukan karyawan magang. 3. Pendidikan minimal SMA/Sederajat. 4. Usia pada penelitian ini, peneliti menggunakan batas usia, yaitu minimal berusia 20 tahun dan maksimal berusia 65 tahun (belum pensiun). Dalam penelitian ini, peneliti membagi kategori usia responden ke dalam kelompok kurang dari 25 tahun (<25 tahun), 25-44 tahun, dan lebih dari 45 tahun (>45 tahun).

Dalam penelitian ini, peneliti berharap akan mendapatkan responden sebanyak 400 orang. Hal ini didasarkan pada pendapat

Guilford dan Fruchter (1978) bahwa sampel penelitian haruslah representatif mewakili populasi.

Teknik pengambilan sampel digunakan pada penelitian ini adalah *non-probability sampling*, di mana setiap orang yang ada dalam populasi tidak memiliki kesempatan yang sama untuk bisa menjadi responden (sampel) dalam penelitian (Kumar, 1996). Dalam penelitian ini alat pengumpul data yang digunakan dengan menggunakan instrument berupa kuesioner.

Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini sudah melalui uji validitas dan reliabilitas dimana alat ukur ini memiliki validitas sebesar 0,963. Kaplan dan Sacuzzo (1993) menyatakan bahwa koefisien validitas dinyatakan cukup baik apabila diatas 0,3. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa alat ukur WWB merupakan alat ukur yang valid.

Pengukuran dengan model UWES ini dikembangkan oleh Schaufeli mengacu pada pemahaman bahwa keterikatan kerja adalah “*a positive , fulfilling, work related state of mind that is characterized by dedication and absorption*”. Keterikatan kerja sebagai pemikiran positif, dengan ciri yang mencakup (1) *Vigor*, menunjukkan energi, kegairahan dan determinasi resiliensi, kemauan untuk berupaya dalam pekerjaannya, kemampuan untuk mencegah terjadinya kelelahan dan kemampuan untuk menyelesaikan permasalahan secara persisten; (2) *Dedication*, melibatkan diri dalam kerja, antusias, memiliki kebanggaan dan inspirasi terhadap pekerjaannya; dan (3) *Absorption*, suatu keadaan dimana individu merasakan larut dalam pekerjaan, lupa waktu dan sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaannya.

Dalam penelitian ini, pengukuran terhadap *psychological capital* dilakukan dengan menggunakan alat ukur merujuk pada definisi *PsyCap* dan juga alat ukur PCQ-24 oleh Luthans, dimana alat ukur PCQ-24 ini telah banyak digunakan di dalam penelitian lingkungan kerja (Luthans, 2007).

Peneliti mempersiapkan beberapa hal teknis yang mendukung kelancaran penelitian, seperti penentuan karakteristik sampel dan organisasi tempat pengambilan data, perizinan penelitian, mengadaptasi kuesioner dan mempersiapkan *reward* bagi responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini.

Setelah melakukan pengambilan data, peneliti kemudian melakukan *entry data* berdasarkan kuesioner yang telah kembali. Selanjutnya peneliti melakukan penghitungan statistik untuk menemukan hasil yang nantinya akan dianalisis untuk menjawab pertanyaan penelitian. Dalam mengolah data, peneliti melakukan penghitungan statistik dengan program LISREL (Linear Structural Relationship).

Hasil

Analisis Struktural Equation Modeling (SEM)

Analisis data menggunakan SEM ditujukan untuk mengestimasi parameter-parameter dari model penelitian dalam rangka menguji hipotesis-hipotesis penelitian. Model penelitian yang ada dianalisis dan diuji dengan pendekatan dua tahap (Wijanto, 2008); (1) Analisis model (*Measurement Model*) untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas model pengukuran; dan (2) Analisis model struktural

(*Structural Model*) untuk menganalisis hubungan antara semua variabel laten penelitian utama yang membentuk hipotesis-hipotesis penelitian yang telah disederhanakan.

Analisis Model Pengukuran

Analisis model pengukuran (*Measurement Model*) ini dilakukan untuk memastikan, (1) indikator atau variabel teramati yang sudah ditentukan secara teoritis merupakan indikator yang valid pada kelompok masing-masing variabel laten di dalam model penelitian dan (2) model pengukuran dari setiap variabel laten di dalam model penelitian mempunyai reliabilitas yang baik. Analisis model pengukuran dari setiap variabel laten dan analisis model pengukuran dari model penelitian dilakukan pada setiap model pengukuran, dalam bentuk: uji kecocokan keseluruhan model (*overall model fit*), uji validitas dan uji reliabilitas dengan $n=202$.

Variabel Keterikatan kerja karyawan

Hasil pengukuran estimasi terhadap model variabel laten keterikatan kerja 2^{nd} order dengan variabel laten: (1) kognitif, (2) emosi, (3) fisik. Hasil pengukuran estimasi terhadap model variabel laten keterikatan kerja diperoleh setelah mengolah model pengukuran CFA disimpulkan valid dan reliabel dengan solusi standar ($\text{Chi square}=238.73$, $\text{df}=207$, $P\text{-value}=0.064$ dan $\text{RMSEA}=0.028$). *Goodness of Fit Indices* (GOFI) menunjukkan memenuhi nilai standar untuk kecocokan yang baik, disimpulkan model pengukuran variabel laten keterikatan kerja karyawan secara keseluruhan memiliki kecocokan model yang baik.

Variabel Psychological Capital

Hasil pengukuran estimasi terhadap model variabel laten *psychological capital 2nd order* dengan dimensi: (1) *hope* (2) *self efficacy* (3) *resiliency* (4) *optimism*. Hasil pengukuran estimasi terhadap model variabel laten *psychological capital* diperoleh setelah mengolah model pengukuran CFA disimpulkan valid dan reliabel dengan solusi standar (*Chi square*=285.67, *df*=251, *P-value*=0.065 dan RMSEA=0.026). *Goodness of Fit Indices* (GOFI) menunjukkan memenuhi nilai standar untuk kecocokan yang baik, disimpulkan model pengukuran variabel laten keterikatan kerja karyawan secara keseluruhan memiliki kecocokan model yang baik.

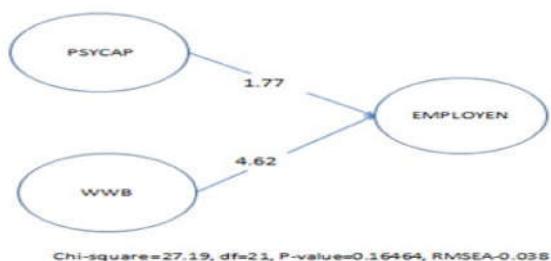
Workplace Well-being

Hasil pengukuran estimasi terhadap model variabel laten *workplace well-being 2nd order* dengan dimensi: (1) ekstrinsik, (2) intrinsik. Hasil pengukuran estimasi terhadap

model variabel laten *workplace well-being* diperoleh setelah mengolah model pengukuran CFA disimpulkan valid dan reliabel dengan solusi standar (*Chi square*=172.88, *df*=149, *P-value*=0.087 dan RMSEA=0.028). *Goodness of Fit Indices* (GOFI) menunjukkan memenuhi nilai standar untuk kecocokan yang baik, disimpulkan model pengukuran variabel laten keterikatan kerja karyawan secara keseluruhan memiliki kecocokan model yang baik.

Analisis Model Struktural Model Penelitian

Dilakukan pemrosesan sesuai model penelitian yang dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran apakah hipotesis yang diajukan diterima atau tidak. Diagram pada gambar 4.1 Sebagai diagram lintas model pengukuran struktural keterikatan kerja karyawan dibawah ini memberikan gambaran dari hasil pemrosesan tersebut. Jika dilihat dari uji nilai-*t* model analisis model penelitian keterikatan kerja karyawan dapat dilihat pada gambar 4.1 di bawah ini:



Gambar 3. Analisis Model Penelitian (Nilai -*t*)

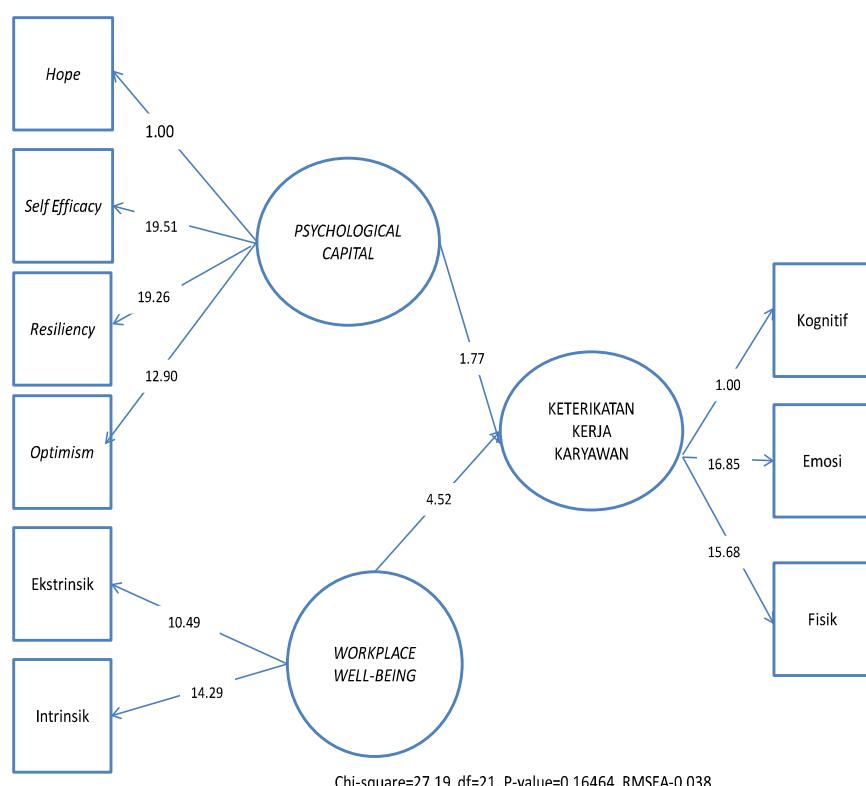
Hasil pengolahan model pengukuran struktural keterikatan kerja karyawan (berdasarkan nilai-*t*) dalam diagram 4.1 Variabel independen *psychological capital* tidak mempunyai signifikansi dalam mempengaruhi variabel keterikatan kerja karyawan karena berada dibawah nilai-*t* standar yaitu: ≥ 1.96

. Sedangkan variabel *workplace well-being* mempengaruhi variabel keterikatan kerja karyawan secara positif dan signifikan. Hasil yang diperoleh adalah sebagai berikut: (1) *psychological capital*; 1.77 (2) *workplace well-being*; 4.52. Selain itu dalam gambar 4.2 sebagaimana tertera di bawah menunjukkan

bahwa dimensi kognitif, emosi dan fisik secara langsung mewakili keterikatan kerja karyawan. Hasil yang diperoleh: kognitif; 1.00 emosi; 16.6 dan fisik; 15.6. Pada dimensi *hope*, *efficacy*, *resiliency*, *optimism* semuanya secara langsung mewakili variabel independen *psychological capital*. Hasil yang diperoleh: *hope*; 1.00, *efficacy*; 19.5, *resiliency*; 19.2 *optimism*; 12.9. Dimensi ekstrinsik dan intrinsik secara langsung mewakili variabel independen *workplace well-being*. Hasil yang diperoleh dimensi instrinsik lebih besar dalam mempengaruhi workplace well-being (14.29) dibandingkan dengan

dimensi ekstrinsik (10.49).

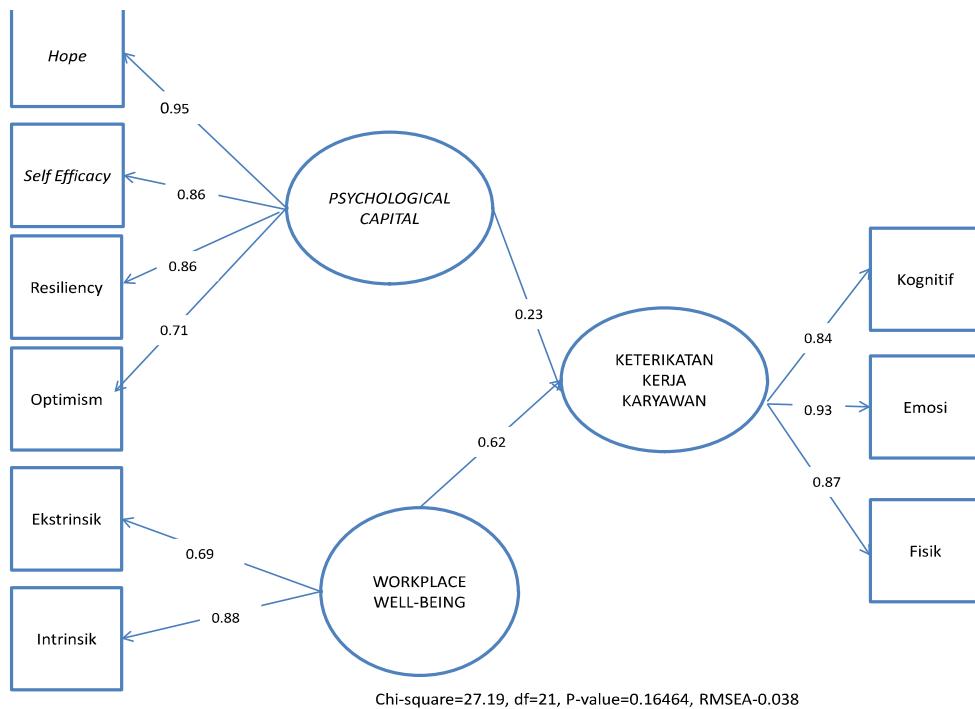
Hasil pemrosesan pengukuran struktural keterikatan kerja karyawan (berdasarkan standar solusi) dalam diagram 4.3 di bawah ini menunjukkan bahwa dimensi kognitif, emosi dan fisik secara langsung mewakili keterikatan kerja karyawan. Hasil yang diperoleh dengan standar solusi: kognitif; 0.84, emosi; 0.93 dan fisik; 0.87. Pada dimensi *hope*, *efficacy*, *resiliency*, *optimism* semuanya secara langsung mewakili variabel independen *psychological capital*. Hasil yang diperoleh dengan standar solusi: *hope*; 0.95, *efficacy*;



Gambar 4. Diagram Lintas Model Pengukuran Struktural Keterikatan Kerja Karyawan (Nilai $-t$)

0.86, *resiliensi*; 0.86 *optimism*; 0.71. Dimensi ekstrinsik dan intrinsik secara langsung mewakili variabel independen *workplace well-being*. Hasil yang diperoleh dengan standar solusi: ekstrinsik; 0.69 dan intrinsik; 0.88.

Secara keseluruhan, model keterikatan kerja karyawan dikatakan memenuhi kecocokan (*fit*), hal ini dapat dilihat dari besaran *p-value*=0.16464 (>0.05) dan *RMSEA*=0.038 (<0.08). Hasil ini menegaskan bahwa uji



Gambar 5. Diagram lintas Model Pengukuran Struktural Keterikatan Kerja Karyawan (Solusi Standar).

kecocokan keseluruhan model terbukti *fit* dan didukung oleh nilai GOFI sebagaimana tertera dalam tabel 4.14 mengenai *Goodness of Fit Indices* untuk model pengukuran strukturak keterikatan kerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel independen *psychological capital* tidak secara sginifikan mempengaruhi variabel dependent keterikatan kerja karyawan. Sedangkan variabel *workplace well-being* mempengaruhi variabel keterikatan kerja karyawan secara positif dan signifikan. Hasil yang diperoleh adalah sebagai berikut: (1) *psychological capital*; 0,23 (2) *workplace well-being*; 0,62.

Nilai *t*-hitung H2 berada diatas nilai 1.96 dan menunjukkan koefisien positif dan signifikan karena data mendukung model penelitian. Sedangkan H1 tidak diterima karena data tidak mendukung, dan perolehan nilai

hitung < 1.96 dan koeffisien tidak menunjukkan signifikansi karena terlalu rendah.

Hipotesis 1:

Psychological capital mempengaruhi secara langsung terhadap keterikatan kerja karyawan secara positif, akan tetapi tidak menunjukkan cukup memenuhi ambang batas untuk disebut signifikan. Hal ini disebabkan karena data yang diperoleh dalam penelitian hasil penelitian menunjukkan bahwa *psychological capital* tidak memenuhi persyaratan signifikansi secara langsung terhadap keterikatan kerja dengan nilai *standardized* sebesar 0.23, dengan nilai-*t* 1.77 yang lebih rendah dari nilai persyaratan 1.96. Dengan demikian, *psychological capital* (dengan dimensi harapan, efikasi diri, resiliensi dan optimisme) tidak terbukti memberikan pengaruh terhadap keterikatan kerja karyawan secara signifikan.

Hipotesis 2:

Workplace well-being terbukti memberikan pengaruh keterikatan kerja karyawan secara positif dan signifikan dengan nilai *standardized* sebesar 0.62 dan nilai-*t* 4.52. Dengan demikian, *workplace well-being* dengan (1) dimensi ekstrinsik yang terdiri dari: penggunaan waktu sebaik-baiknya, kondisi kerja, supervisi, kesempatan promosi dan gaji; serta, (2) dimensi intrinsik yang terdiri dari: tanggungjawab dalam pekerjaan, makna kerja, kemandirian kerja, penggunaan kemampuan dan pengetahuan untuk bekerja serta perasaan berprestasi dalam bekerja – terbukti berperan dalam memprediksi keterikatan kerja karyawan. Dengan semakin tingginya *Workplace well-being* maka akan semakin meningkatkan keterikatan kerja karyawan.

Hipotesis 3:

Psychological capital dan *Workplace well-being* terbukti bersama-sama memberikan pengaruh terhadap keterikatan kerja karyawan. Namun *psychological capital* tidak secara signifikan menjadi prediktor bagi keterikatan kerja karyawan (karena tidak memenuhi persyaratan signifikansi secara langsung terhadap keterikatan kerja dengan nilai *standardized* sebesar 0.23, dengan nilai-*t* 1.77 yang lebih rendah dari nilai persyaratan 1.96). Sedangkan *workplace well-being* secara positif dan signifikan (dengan nilai *standardized* sebesar 0.62 dan nilai-*t* 4.52) dapat menjadi prediktor bagi keterikatan kerja karyawan. Dengan demikian, *workplace well-being* dengan (1) dimensi ekstrinsik yang terdiri dari: penggunaan waktu sebaik-baiknya, kondisi kerja, supervisi, kesempatan promosi dan gaji;

serta, (2) dimensi intrinsik yang terdiri dari: tanggungjawab dalam pekerjaan, makna kerja, kemandirian kerja, penggunaan kemampuan dan pengetahuan untuk bekerja serta perasaan berprestasi dalam bekerja – terbukti lebih berperan dalam memprediksi keterikatan kerja karyawan.

Diskusi

Berdasarkan hasil penelitian ini keterikatan kerja karyawan pada kementerian X menghasilkan nilai-*t*=5.49. ini artinya keterikatan kerja karyawan pada kementerian X signifikan pada objek penelitian ini. Hasil penelitian ini mendukung apa yang disampaikan Ferguson (2007) yang menyatakan bahwa salah satu hal yang menjadi kunci untuk membentuk sebuah organisasi dengan performa yang terus meningkat adalah keterikatan kerja karyawan. Menurut penulis salah satu penyebab keterikatan kerja karyawan yang signifikan pada pegawai (PNS) kementerian X ini adalah adanya kelekatan emosi dalam pekerjaannya. Hal ini terlihat dalam dimensi emosi yang cukup tinggi (0.93) dibandingkan dengan dua dimensi yang lain (kognitif; 0.84 dan fisik; 0.87). Masclach *et.al* (2001), Schaufeli *et al.* (2002), May *et al.* (2004) menyatakan bahwa individu akan lebih mendedikasikan diri untuk keberhasilan pekerjaan jika memiliki kelekatan (*attachment*) emosional dalam pekerjaannya. Kaitannya dengan keterikatan kerja karyawan, komitmen emosi dianggap sebagai rasa terikat atau *engaged* (Fleming *et al.*, dalam Little & Little, 2006). Kelekatan emosi yang dimiliki oleh PNS kementerian X, merupakan bentuk komitmen pegawai terhadap organisasinya. Hal ini senada dengan apa yang disampaikan Meyer dan Allen (1997) yang menyatakan bahwa

kelekatan emosi dapat terjadi jika individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi, merasa sebagai bagian dari organisasi, merasa bernilai bagi organisasi dan keinginan kuat untuk membantu organisasi mencapai tujuan. Harter, Schmidt dan Keyes (2002) menyatakan bahwa perasaan kecocokan antara individu dengan lingkungan pekerjaan memiliki kontribusi dalam membentuk keterikatan kerja karyawan. Menurut Schaufeli, Demerouti dan Bakker (2007) faktor personal seperti optimisme dan efikasi diri yang tinggi berhubungan dengan keterikatan kerja karyawan. Optimisme, efikasi, harapan dan resiliensi merupakan bagian dari *psychological capital* (Luthans *et al.*, 2007). Dampak yang dihasilkan dengan adanya kapasitas psikologis yang positif dalam hal ini *psychological capital* adalah adanya penurunan sinisme antar pegawai, ketidakhadiran dan intensi untuk meninggalkan perusahaan. *Psychological capital* juga dianggap dapat memprediksi *employee outcomes* (Avey, Luthans, Smith & Palmer, 2010). Performa psikologis karyawan yang rendah akan diikuti dengan keterikatan kerja karyawan yang rendah juga (Salanova, 2009). Sejalan dengan hasil penelitian Salanova, Luthans (2006) menemukan bahwa semakin tinggi karakteristik *psychological* yang dimiliki, akan semakin tinggi pula komitmen afektif yang dimiliki. Pada penelitian ini, penulis tidak menemukan pengaruh yang signifikan dari *psychological capital* terhadap keterikatan kerja karyawan di kementerian X pada objek penelitian ini. Hal ini tentu menjadi pertanyaan besar bagi penulis. Mengapa *psychological capital* tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap keterikatan kerja karyawan di kementerian X? Penulis berpendapat, tidak signifikannya

pengaruh *psychological capital* terhadap keterikatan kerja karyawan di kementerian X dimungkinkan karena belum optimalnya kapasitas psikologis sumber daya manusia yang dimiliki oleh kementerian X. Dengan kata lain, apa yang dimiliki sebagai kapasitas psikologis belum sepenuhnya terinternalisasi ke dalam diri pegawai kementerian X. Menurut penulis, nilai dasar ikhlas beramal yang dimiliki oleh kementerian X, jika dilakukan dengan kesungguhan, dapat menjelma ke dalam sosok yang penuh optimisme, memiliki harapan tinggi, keyakinan diri yang kuat untuk bersungguh-sungguh dalam bekerja dan memiliki resiliensi serta kegigihan ketika dihadapkan pada masalah yang berat. Namun jika modal kapasitas psikologis yang positif ini tidak dimiliki maka yang muncul sebaliknya, akan didapati karyawan yang tidak memiliki optimisme mengenai masa depan, tidak memiliki keyakinan diri yang kuat untuk maju dan berkembang, tidak memiliki harapan mengenai performa organisasi yang diharapkan dan tidak memiliki ketangguhan dalam menghadapi masalah yang berat. Menurut penulis, rendahnya kapasitas psikologis diatas dapat membuat kinerja karyawan Itjen di kementerian X yang dalam fungsinya sebagai *wacth dog* tidak memiliki keberanian dalam mengungkap kasus atau masalah yang berat.

Hasil penelitian ini menunjukkan *workplace well-being* yang signifikan di Kementerian X pada objek penelitian ini. Dimensi yang lebih berpengaruh dalam penelitian ini adalah dimensi intrinsik, dengan nilai-*t*; 14.29 dan standar solusi; 0.88. Dimensi instrinsik memiliki lima domain didalamnya yaitu: (1) tanggungjawab dalam pekerjaan;

perasaan seseorang mengenai tanggungjawab dan kepercayaan yang diberikan kepadanya untuk melakukan pekerjaan dengan baik. (2) makna kerja; perasaan bahwa pekerjaan memiliki makna dan tujuan baik personal maupun organisasi. (3) kemandirian kerja; perasaan dapat mengerjakan pekerjaan itu sendiri tanpa bantuan manajemen. (4) penggunaan kemampuan dan pengetahuan kerja; perasaan bahwa lingkungan mengijinkan menggunakan bakat personalnya dalam bekerja (5) perasaan berprestasi; perasaan puas terkait dengan apa yang dikerjakan. Dimensi intrinsik ini dikenal dengan dimensi yang bersifat sebagai faktor motivasi. Sedangkan dimensi ekstrinsik menyumbang nilai-*t*; 10.49 dan standar solusi 0.69. Dimensi ekstrinsik terdiri dari (1) penggunaan waktu sebaik-baiknya (2) kondisi kerja (3) supervisi (4) kesempatan promosi dan (5) gaji.

Penulis berpendapat, *workplace well-being* yang signifikan terjadi karena pegawai pada kementerian X merasakan memiliki (1) tanggungjawab dalam pekerjaan (2) perasaan bermakna dalam pekerjaannya (3) kemandirian dalam bekerja (4) dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuan dalam bekerja (5) perasaan berprestasi dengan apa yang telah dikerjakan. Dengan demikian, hal yang tampak kemudian adalah adanya suasana batin yang nyaman dan tumbuhnya makna tentang bekerja dengan ketulusan hati. Sebagaimana diungkapkan Lyubormirsky (dalam Avey, Luthans, Smith & Palmer, 2010) bahwa karyawan yang memiliki *well-being* cenderung terlihat lebih bahagia, memiliki keadaan fisik, mental serta perilaku yang lebih sehat. George (dalam Russel 2008) menegaskan bahwa tingkat *workplace well-being* yang tinggi akan

membuat karyawan lebih memiliki keterikatan kerja. Tercapainya kesejahteraan akan mempengaruhi seluruh kegiatan karyawan secara positif. Sebagaimana diungkapkan Boyd (dalam Danna & Griffin, 1999) bahwa kesehatan dan kesejahteraan memiliki peran penting dalam pekerjaan. *Workplace well-being* pada dimensi ekstrinsik juga dianggap sebagai faktor yang dapat membuat memudar atau tidaknya tingkat keterikatan kerja karyawan. Rendahnya kesejahteraan akan mengakibatkan tingkat produktivitas yang rendah, kualitas yang rendah dalam mengambil keputusan serta penurunan kontribusi dalam organisasi. Dengan melihat lebih rendahnya dimensi ekstrinsik pada hasil penelitian ini, penulis berpendapat bahwa *workplace well-being* yang dimiliki oleh PNS pada kementerian X lebih berorientasi pada dimensi intrinsik.

Psychological Capital dan Workplace Well-being sebagai prediktor terhadap Keterikatan kerja karyawan

Berdasarkan uraian pada pembahasan di atas dapat diketahui bahwa dibandingkan dengan *psychological capital*, maka *workplace well-being* (dengan dimensi instrinsik) secara signifikan lebih memprediksi keterikatan kerja karyawan di Kementerian X. Keterikatan kerja merupakan gambaran dari *self-employment* yang diekspresikan secara kognitif, emosional dan fisikal selama menjalankan perannya dengan menyadari keberadaan dirinya secara psikologis di tempat kerjanya. Pada variabel *psychological capital* ditemukan bahwa dimensi harapan memberikan sumbangan yang tertinggi (0.95) diantara tiga dimensi yang lain (efikasi diri, resiliensi dan optimisme). Hal ini bisa diartikan sebagai tingginya harapan PNS

pada kementerian X untuk dapat terus maju dan berkembang meski keadaan sangat sulit. Terkait dengan rendahnya *psychological capital* dalam penelitian ini, penulis menduga disebabkan belum optimalnya kapasitas psikologis sumber daya manusia pada PNS kementerian X. Meski demikian, hasil penelitian mengenai *psychological capital* yang rendah ini tetap harus diperlakukan hati-hati. Untuk memperkuat kapasitas sumber daya manusia pada aparatur (PNS), salah satu yang bisa dilakukan adalah reeduksi (Azizy, 2007) melalui: (1) memahami proses dalam menyentuh budaya; mengubah budaya pesimis menjadi optimis, mengubah budaya malas menjadi kerja keras. (2) Keterlibatan kerja; PNS dilibatkan dalam proses perubahan, sejak perencanaan sampai pada tataran aplikasi. (3) Faktor lingkungan; kapasitas psikologis positif yang tertanam dalam lingkungan akan lebih mudah menyebar, apalagi jika dimulai dari pimpinan.

Dalam persoalan *workplace well-being*, Herzberg (dalam Page, 2005) menyatakan bahwa kunci utama untuk memotivasi karyawan adalah dengan meningkatkan faktor intrinsik dari suatu pekerjaan. Menurut penulis salah satu cara yang bisa dilakukan untuk mempertahankan faktor intrinsik adalah meluruskan motivasi pada saat memulai aktivitas pekerjaan. Seperti dalam Islam (Itjen, 2011) memulai aktivitas bekerja dengan bacaan *basmalah* yang memiliki arti “Atas nama Tuhan yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang” aktivitas apapun yang dilakukan aparatur negara (PNS) semata-mata atas nama Tuhan yang bertujuan merealisasikan tugas-tugas kepemimpinan. Karena aktivitas tersebut atas nama Tuhan, maka pekerjaan harus dilakukan sebaik mungkin. Dengan

demikian *workplace well-being* yang tinggi juga dapat berimplikasi: (1) Bekerja sebagai bagian dari ibadah yang tidak saja berdimensi kemanusiaan tetapi juga berdimensi ketuhanan. (2) Bekerja dengan penuh makna dan tidak menyalahgunakan wewenang merupakan manifestasi tanggungjawab setiap karyawan.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dari penelitian ini, maka dapat disimpulkan bahwa: *Psychological capital* mempengaruhi secara langsung terhadap keterikatan kerja karyawan secara positif, akan tetapi tidak menunjukkan cukup memenuhi ambang batas untuk disebut signifikan. Hal ini disebabkan karena data yang diperoleh dalam penelitian hasil penelitian menunjukkan bahwa *psychological capital* tidak memenuhi persyaratan signifikansi secara langsung terhadap keterikatan kerja dengan nilai *standardized* sebesar 0.23, dengan nilai-*t* 1.77 yang lebih rendah dari nilai persyaratan 1.96. Dengan demikian, *psychological capital* (dengan dimensi harapan, efikasi diri, resiliensi dan optimisme) tidak terbukti memberikan pengaruh terhadap keterikatan kerja karyawan secara signifikan. *Workplace well-being* terbukti memberikan pengaruh keterikatan kerja karyawan secara positif dan signifikan dengan nilai *standardized* sebesar 0.62 dan nilai-*t* 4.52. Dengan demikian, *workplace well-being* dengan (1) dimensi ekstrinsik yang terdiri dari: penggunaan waktu sebaik-baiknya, kondisi kerja, supervisi, kesempatan promosi dan gaji; serta, (2) dimensi intrinsik yang terdiri dari: tanggungjawab dalam pekerjaan, makna kerja, kemandirian kerja, penggunaan kemampuan dan pengetahuan untuk bekerja serta perasaan berprestasi dalam bekerja – terbukti berperan

dalam memprediksi keterikatan kerja karyawan. Dengan semakin tingginya *Workplace well-being* maka akan semakin meningkatkan keterikatan kerja karyawan.

Psychological capital dan *Workplace well-being* terbukti bersama-sama memberikan pengaruh terhadap keterikatan kerja karyawan. Namun *psychological capital* tidak secara signifikan menjadi prediktor bagi keterikatan kerja karyawan (karena tidak memenuhi persyaratan signifikansi secara langsung terhadap keterikatan kerja dengan nilai *standardized* sebesar 0.23, dengan nilai-*t* 1.77 yang lebih rendah dari nilai persyaratan 1.96). Sedangkan *workplace well-being* secara positif dan signifikan (dengan nilai *standardized* sebesar 0.62 dan nilai-*t* 4.52) dapat menjadi prediktor bagi keterikatan kerja karyawan. Dengan demikian, *workplace well-being* dengan (1) dimensi ekstrinsik yang terdiri dari: penggunaan waktu sebaik-baiknya, kondisi kerja, supervisi, kesempatan promosi gaji; serta, (2) dimensi intrinsik yang terdiri dari: tanggungjawab dalam pekerjaan, makna kerja, kemandirian kerja, penggunaan kemampuan dan pengetahuan untuk bekerja serta perasaan berprestasi dalam bekerja – terbukti lebih berperan dalam memprediksi keterikatan kerja karyawan.

Sebagai penutup dari penelitian ini, penulis mengajukan beberapa saran pada Kementerian X agar dapat terus berbenah memperbaiki performa organisasinya termasuk dalam penataan sumber daya manusia. Dengan peran yang dimiliki Itjen sebagai *watch dog*, konsultan dan katalis serta peran Pusdiklat sebagai Pusat Pelatihan di Kementerian X maka apa yang dihasilkan dari penelitian

ini dapat menjadi gambaran mengenai tingkat keterikatan kerja di kementerian X. Untuk meningkatkan keterikatan kerja karyawan, idealnya diterapkansuatu program yang konsisten berkelanjutan dan proses pembelajaran tiada henti (*never ending learning process*) yang mudah dihayati dan dimengerti karyawan (PNS). Untuk itu, program tersebut harus merupakan pembelajaran yang *integrated* yang dapat membuat karyawan mau melibatkan diri (*involved*) secara ikhlas. Kementerian X idealnya dapat meningkatkan kapasitas *psychological capital* PNS yang ada didalamnya. Kapasitas psikologi PNS harus diarahkan pada kemampuan menghadapi persaingan global, bukan sekedar *survive*. Secara keseluruhan, penulis mengakui bahwa penelitian ini masih mempunyai banyak keterbatasan, karenanya diperlukan suatu penelitian lanjutan untuk mendapatkan gambaran yang lebih menyeluruh, baik dari segi substansi maupun metode penelitiannya.

Kepustakaan

- Albrecht, S. (2010). *Handbook of employee engagement*. Perspectives, issues, research and practice. MPG Books Group, UK
- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R.M., & Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of occupational health psychology* 2010, Vol. 15.
- Azizy, A. Q. (2007). Change management dalam reformasi birokrasi (2007). Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., & Taris, T.W. (2008). Work engagement: An emerging concept inoccupational health psychology. *Work& Stress*, 22 (3), 187-200.

- Danna, K. & Griffin, R.W.(1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature, *Journal of Management*.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F & Schaufeli, W.B. (2000) "A model of burnout and life satisfaction among nurses", *Journal of advanced nursing*.
- Dessler, G. (2008). *Human resources management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Envick, B. R. (2005). Beyond human and social Capital: The importance of positive psychological. *The Entrepreneurial Executive*; 2005; 10, Entrepreneurship pg.41.
- Feist, J & Feist, G.J. (2006). Theories of personality. New York: McGraw Hill Companies, Inc.
- Ferguson, A.(2007). *Employee engagement: does it exist, and if so, how does it so, how does it relate to performance, other constructs, and individual differences?* .<http://www.lifeatworks.com/Employee-engagement.pnr.pdf>. Gallup Leadership Institute. Psychological capital: Measurement, development and performance impact. <http://www.gli.unl.edu>.
- French, B. Z. (2000) *Organization development and transformation*. Managing effective change. McGraw-Hill International Editions. Singapore
- Harter, J.K., Schmidt, F, L. & Keyes, C.L.M. (2002). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. Dalam Keyes, Corey L.M & Haidt, Jonathan (Eds). *Flourishing: The positive person and the good life* (205-224). Washington DC: American Psychological Association.
- Inspektorat Jenderal Kementerian Agama RI (2008): *Membangun jati diri aparatur negara melalui internalisasi nilai-nilai agama*
- Inspektorat Jenderal Kementerian Agama RI (2009): *Pengembangan budaya kerja departemen agama*.
- Inspektorat Jenderal Kementerian Agama RI (2011) *Mengembangkan budaya kerja melalui pengawasan dengan pendekatan agama*, Modul 1-5.
- Jac Fitz-Enz (1990) *Human value management*. Jossey-Bass Publishers. San Francisco
- Kahn, W.A.(1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4),692-724.
- Kerlinger, F.N. & Lee, H.B (2000). *Foundations of behavioral research (4th Ed)*. Orlando, FL: Harcourt College Publishers.
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E. & Truss, K. (2008). Employee engagement: a literature review. *Working paper series*, 19.
- Kumar, R. (1999). *Research methodology: a step-by-step guide for beginners*. London: SAGE Publication Ltd.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of organizational behavior* p.695-706.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive behavior. *Journal of management*.
- Luthans, F., Avey, A. P. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital: www.interscience.wiley.com
- Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, B., & Norman, S.M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction.

- Personnel psychology, 60, 541-572.
- Luthans, F., Luthans, W. K & Luthans, C. Bt. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizon* 47/1,45-50.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J (2007). *Psychological capital: developing the human competitive edge*. New York: Oxford University Press.
- Macey, W.H., Scheneider, B. (2009). The Meaning of employee engagement. *Industrial and organizational psychology*
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. & Leiter, M.P. (2001), "Job burnout", *Annual review of psychology*.
- May, D.R., Gilson, R.L. & Harter, L.M. (2004), The psychological condition of meaningfullness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*.
- McShane, S. L., Glinov, V. (2010). *Organizational behavior: emerging knowledge and Practice for the real world* 5th edition. New York: McGraw-Hill/Irwin
- Meyer, J.P & Allen, N.J (1997), *Commitment in the workplace: theory, research and application*, Thousand Oaks, CA: Sage
- Mohapatra, M. & Sharma, B.R.(2010). Study of employee engagement and it's predictors in an Indian public sector undertaking. *Global business review*, 11(2),281-302.
- Page, K.M. & Vella-Brodrick, D.A. (2009). The 'what', 'why', and 'how' of employee well-being: a new model. *Social indicators research*, 90, 441-458.
- Page, K.M.(2005). *Subjective well-being in the workplace*. Unpublished Honous thesis, Deakin University, MelbourneAustralia. Accessed via <http://www.deakin.edu.au/research/acqol/instruments/index.htm>.
- Pati & Kumar (2010) Employee engagement: Role of self-efficacy, organizational support &supervisor support. *The Indian Journal of Industrial Relations* Vol 46.
- Rudiyanto dalam <http://www.bpp.depdagri.go.id> (di akses tanggal 20 Juni 2012)
- Russell, J.E.A. (2008). *Promoting Subjective Well-Being at Work*. *Journal of Career Assessment*, 16.
- Saks,A.M.(2006)Antecedentsandconsequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*,21(6),600-619.
- 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*, 25,293-315.
- Schaufeli, W. B. Bakker, A. B., & Salanova, M. (2004). The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4),701-716.
- Schaufeli, W. B. Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A.B. (2002). The measurement of burnout and engagement: A Confirmatory Factor analytic approach. *Journal of Happiness Studien*, 3,71-92.
- Seligman, M.E.P. & Csikszentmihalyi, M. (2000), "Positive psychology: an introduction", American Psychologist.
- Shahnawaz, M.G. & Jafri.(2009). *Psychological Capital as Predictor of Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior*. *Journal of the Indian Academic Applied Psychology* hlm.78-84.
- Singh,S.,& Mansi. (2009). Psychological Capital as Predictor of Psychological Well-Being. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*. July

2009, 35, no. 2, 233-238.

Sivanathan, N., Arnold, K.A., Turner, N., & Barling, J. (2004). Leading Well: Transformational Leadership and Well-Being. Dalam Linley, P.A. & Joseph, S. (Eds). *Positive Psychology in Practice* (241-255). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Soebandono, J. P. (2011). *Peran rasa bangga, kepercayaan, rasa aman, dan nilai kerja pribadi dalam keterikatan kerjakaryawan*, Disertasi, Program Pascasarjana Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. Tidak diterbitkan

The Gallup Organisation. (2005). *Employee Engagement: The Employee side of the Human Sigma Equation*. <http://www.gallup.com/>

Ulrich, D & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Wefald, A.J. & Downey, R.G (2008). Job Engagement in organizations: fashion or folderol? *Journal of Organizational Behaviour*

Wijanto, Setyo Hari (2008) *Structural Equation Modelling dengan Lisrel 8.8, Konsep dan tutorial*. Graha Ilmu.