

## Peran Modal Psikologis dan *Organizational Virtuousness* terhadap *Work Engagement* Karyawan Generasi Milenial

Fatiya Halum Husna<sup>1</sup>, Sumaryono<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Ushuluddin, Adab, dan Dakwah Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Tulungagung

<sup>1,2</sup> Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada

email: fatiyahalum@gmail.com

Received: 21<sup>st</sup> April 2020/Revised: 5<sup>th</sup> May 2020/Accepted: 7<sup>th</sup> July 2020

**Abstract.** *Work engagement is one of job performance predictor, but millennial is known to have lower work engagement than older generation. Psychological capital and organizational virtuousness are some important factor to increase work engagement. The aim of this study was to determine psychological capital and organizational virtuousness as work engagement predictor. This research used quantitative approach. Questionnaires used to collect data about psychological capital, organizational virtuousness, and work engagement. Analyzed by multiple linier regression with 212 millennial worker who born between 1980 until 2000 as participant. The result of hypothesis test showed in the value of  $F=124,809$  ( $p<0,05$ ), the hypothesis was accepted which explained that psychological capital and organizational virtuousness have a role as predictor of work engagement of millennial generation worker with contribution as much as 54,4%. These result provide support about improvement of work engagement through organizational virtuousness and psychological capital by optimizing leader role to giving coaching to the worker.*

**Keyword:** *millennial, psychological capital, virtuousness, work engagement*

**Abstrak.** *Work engagement merupakan salah satu faktor yang dapat memprediksi performa kerja, namun generasi milenial disebut memiliki work engagement yang rendah dibanding generasi sebelumnya. Modal psikologis dan organizational virtuousness merupakan faktor penting untuk meningkatkan work engagement. Penelitian ini bertujuan untuk melihat peran modal psikologis dan organizational virtuousness terhadap work engagement. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Data penelitian dikumpulkan menggunakan skala modal psikologis, organizational virtuousness, dan work engagement. Analisis data dengan analisis regresi berganda yang melibatkan 212 orang karyawan generasi milenial yang lahir diantara tahun 1980 hingga 2000. Hasil analisis menunjukkan nilai  $F=124,809$  ( $p<0,05$ ), artinya hipotesis penelitian ini diterima, modal psikologis dan organizational virtuousness memiliki peran sebagai prediktor work engagement karyawan generasi milenial, dengan kontribusi sebesar 54,4%. Temuan ini mendukung bahwa peningkatan work engagement dapat dilakukan melalui organizational virtuousness dan modal psikologis dengan mengoptimalkan peran leader dalam memberikan coaching.*

**Kata Kunci:** *keterikatan kerja, milenial, modal psikologis, virtuousness*

Topik mengenai *engagement* mulai menjadi sorotan semenjak adanya gerakan psikologi positif (*positive psychology movement*) yang dipelopori oleh Seligman. Terdapat dua topik berkaitan dengan *engagement* yang banyak dibahas dalam berbagai penelitian, yaitu *employee engagement* dan *work engagement*. Menurut Schaufeli (2013) dua hal tersebut sering digunakan secara bergantian namun terdapat perbedaan yang lebih spesifik. Jika *employee engagement* mengacu pada hubungan antara karyawan dengan organisasinya maka *work engagement* lebih pada hubungan antara karyawan dengan pekerjaannya.

Salah satu survei yang dilakukan pada tahun 2017 oleh Gallup (lembaga survei internasional yang melihat keterikatan karyawan di 155 negara di dunia) menunjukkan secara global bahwa persentase karyawan yang *engage* pada pekerjaannya hanya sebesar 15% (Gallup, 2017). Selain itu, melalui penelitian yang dilakukan Megani (2012) di salah satu perusahaan swasta di Indonesia menunjukkan bahwa dari 202 partisipan penelitiannya sebesar 16,8% karyawan memiliki *engagement* yang rendah dengan pekerjaannya. Lebih lanjut, berdasarkan

hasil penelitian Park dan Gursoy (2012) yang membandingkan *work engagement* dari tiga generasi, yaitu generasi *baby boomers*, generasi X, dan generasi Y di Amerika menemukan indikasi bahwa karyawan generasi milenial atau gen Y memiliki level *work engagement* yang lebih rendah dibandingkan generasi sebelumnya.

Generasi milenial tersebut merupakan generasi yang lahir pada tahun 1980 sampai dengan tahun 2000 (Zamke, Claire, & Filipczak, 2013). Data Badan Pusat Statistik (Badan Pusat Statistik, 2017) menunjukkan bahwa saat ini 40% dari angkatan kerja di Indonesia adalah generasi milineal, yakni angkatan kerja dengan usia 15 – 35 tahun.

Jika mengacu pada karakteristik generasi milenial, generasi ini memiliki karakteristik yang berbeda dengan generasi sebelumnya. Generasi milenial bukan lagi hanya mementingkan keuntungan materi dari pekerjaan, namun juga mempertimbangkan kualitas dari pengalaman kerja yang didapatkannya, budaya dari organisasi, dan lingkungan tempat kerjanya (Singh, Bhandarker, Rai, & Jain, 2011). Hal utama yang dianggap penting untuk membuat

pekerja milenial menjadi *engage* dengan pekerjaan yaitu lingkungan kerja, rekan kerja, serta kesempatan untuk bisa mengembangkan diri.

*Work engagement* didefinisikan sebagai suatu keadaan pikiran berkaitan dengan pekerjaan yang positif dan penuh kepuasan yang ditandai dengan adanya semangat, dedikasi, dan absorpsi (Schaufeli, Salanova, González-romá, & Bakker, 2002). Semangat (*vigor*) ditandai dengan tingginya energi dan resiliensi mental ketika bekerja, kerelaan untuk memberikan usaha dalam satu pekerjaan, dan gigih meskipun dihadapkan pada kesulitan. Dedikasi (*dedication*) merujuk pada adanya rasa kebermanaan, antusiasme/ semangat, inspirasi, rasa bangga dan tantangan dari pekerjaan yang dilakukan sehingga karyawan terlibat lebih dari yang seharusnya. Absorpsi (*absorption*) merujuk pada kondisi penuh konsentrasi dan larut secara mendalam pada suatu pekerjaan sehingga waktu berjalan dengan cepat serta merasa kesulitan untuk melepaskan diri dari pekerjaan yang sedang dilakukan.

*Work engagement* pada karyawan dapat memberikan berbagai dampak

positif bagi karyawan maupun organisasi. Berbagai penelitian juga menemukan bahwa adanya *work engagement* karyawan berdampak pada munculnya kepuasan kerja dari karyawan (Garg, Dar, & Mishra, 2018; Hakanen, Peeters, & Schaufeli, 2018; Moura, Orgambídez-Ramos, & Gonçalves, 2014). Kondisi ketika individu merasa terikat dengan pekerjaannya juga akan berdampak meningkatkan kepuasan hidup, performa kerja, dan menurunkan gangguan kesehatan pada individu tersebut (Shimazu, Schaufeli, Kamiyama, & Kawakami, 2015). Penelitian lain dari Reijseger, Peeters, Taris, dan Schaufeli, (2017) menemukan bahwa karyawan yang memiliki keterikatan psikologis dengan pekerjaan akan memiliki inisiatif dan kreativitas tinggi, serta menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Menurut Bakker (2011) terdapat dua faktor yang dapat mendorong atau meningkatkan *work engagement* karyawan yaitu *personal resources* dan *job resources*. *Personal resources* lebih fokus pada faktor dari dalam diri individu, sedangkan *job resources* mengacu pada faktor dari luar individu yang dapat membantu mencapai tujuan pekerjaan, mengurangi tuntutan

kerja, atau menstimulus pertumbuhan individu (Bakker, Demerouti, dan Sanz-Vergel, 2014).

Salah satu bentuk dari *personal resources* adalah modal psikologis. Menurut Costantini dkk., (2017) modal psikologis dapat dipertimbangkan sebagai bagian dari *personal resources* yang dapat meningkatkan *work engagement*. Berbagai penelitian telah membuktikan hal tersebut. Peningkatan level pada modal psikologis karyawan akan diikuti juga dengan peningkatan pada level *work engagement* karyawan (Alessandri, Consiglio, Luthans, & Borgogni, 2018; Costantini dkk., 2017; Hariyadi, 2019). Luthans, Youssef-Morgan, dan Avolio, (2015) mendefinisikan modal psikologis sebagai suatu kondisi perkembangan psikologis positif dari individu yang ditandai dengan adanya *self efficacy*, *optimism*, *hope*, dan resiliensi. Modal Psikologis dipandang sebagai *core construct* yang terdiri dari *sub construct hope*, *self efficacy*, *resiliency*, dan *optimism* (Dawkins, Martin, Scott, & Sanderson, 2013).

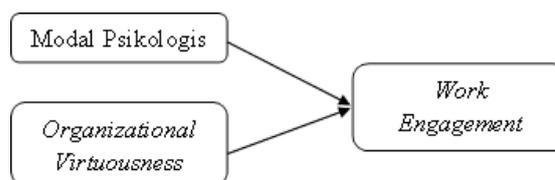
Selanjutnya, faktor yang memiliki peran untuk memprediksi *work engagement* karyawan dari *job resources*

yaitu *organizational virtuousness*. *Organizational virtuousness* merupakan salah satu konteks dalam organisasi yaitu ketika kebajikan (contoh: kemanusiaan, integritas, pemaafan, dan kepercayaan) dipraktikkan, didukung, dipelihara, disebarkan, dan diabadikan, baik pada level individu maupun kolektif yang tercermin dalam perilaku, proses, dan rutinitas (Cameron, Bright, & Caza, 2004). Secara lebih mendalam *organizational virtuousness* dapat dilihat dari lima aspek yaitu *organizational optimism*, *organizational forgiveness*, *organizational trust*, *organizational compassion*, dan *organizational integrity*. Karyawan yang merasa bahwa organisasi tempatnya bekerja merupakan organisasi yang berbudi luhur akan tumbuh rasa tertarik dan cinta pada organisasinya, akan ada rasa bangga untuk menunjukkan bahwa karyawan tersebut adalah bagian dari organisasi dan akan bekerja dengan lebih berdedikasi, bersemangat, dan fokus (S. Singh, David, & Mikkilineni, 2018). Hal tersebut menunjukkan bahwa adanya implementasi *organizational virtuousness* dalam organisasi dapat mendorong karyawan untuk memiliki *engagement* dengan pekerjaannya.

Berbagai penelitian terkait variabel modal psikologis dan *work engagement* semakin banyak dilakukan. Namun, dari berbagai penelitian yang ada belum ada yang menjadikan variabel modal psikologis dan *organizational virtuousness* secara bersama-sama sebagai prediktor *work engagement* karyawan. Topik terkait *organizational virtuousness* utamanya belum banyak dilibatkan sebagai variabel penelitian di Indonesia. Selain itu, belum ada penelitian yang menjadikan pekerja generasi milenial sebagai partisipan dalam penelitian mengenai modal psikologis, *organizational virtuousness*, dan *work engagement*, khususnya di Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini akan menguji secara empiris peran variabel modal psikologis dan *organizational virtuousness* terhadap *work engagement* karyawan generasi milenial.

Berdasarkan kajian-kajian pada penelitian terdahulu maka peneliti membangun sebuah kerangka penelitian yang dapat menjelaskan peran modal psikologis dan *organizational virtuousness* terhadap *work engagement* karyawan (Gambar 1). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran modal psikologis dan *organizational virtuousness*

terhadap *work engagement* pada karyawan generasi milenial. Adapun hipotesis dari penelitian ini adalah modal psikologis dan *organizational virtuousness* memiliki peran sebagai prediktor *work engagement* pada karyawan generasi milenial.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

## Metode

### Partisipan Penelitian

Populasi dari penelitian ini adalah karyawan generasi milenial di Indonesia. Penentuan subjek penelitian menggunakan metode *purposive sampling* dengan menentukan kriteria dari subjek penelitian. Adapun kriteria subjek penelitian adalah karyawan yang telah bekerja minimal satu tahun dan lahir antara tahun 1980 hingga tahun 2000. Dalam pengambilan data jumlah subyek yang terlibat menjadi sampel dari populasi sebanyak 212 orang karyawan yang bekerja pada perusahaan dan instansi swasta bidang jasa. Subyek terdiri dari 88 laki-laki (41,5%) dan 124 perempuan (58,5%) dengan latar belakang pendidikan paling rendah SMA/ SMK

sederajat dan paling tinggi S2. Berdasarkan tahun kelahiran subyek yang mendominasi adalah subyek yang lahir antara tahun 1986 – 1990 sebanyak 75 orang (35,37%). Sebanyak 68 orang (32,07%) subyek penelitian merupakan karyawan yang bekerja dibidang jasa kesehatan dan sedikitnya 14 orang (6,6%) adalah karyawan perbankan serta sisanya merupakan karyawan dibidang IT dan tim *support*. Berdasarkan masa kerja sebanyak 108 orang (50,94%) telah bekerja lebih dari 4 tahun.

### **Instrumen Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan skala psikologi dalam proses pengambilan data. Terdapat tiga skala psikologi yang digunakan yang disusun menggunakan model Likert dengan 5 pilihan jawaban. Adapun skala yang digunakan yaitu: 1) Skala Modal Psikologis yang mengacu pada teori (Luthans dkk., 2015) yang terdiri atas sub konstruk *hope*, *self efficacy*, *resiliency*, dan *optimism*; 2) Skala *Organizational Virtuousness* yang mengacu pada teori (Cameron dkk., 2004) yang terdiri atas dimensi *organizational optimism*, *organizational forgiveness*, *organizational*

*trust*, *organizational compassion*, dan *organizational integrity*; 3) Skala *Work Engagement* mengacu pada Schaufeli, Salanova, González-romá, dan Bakker (2002) terdiri atas dimensi *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

Ketiga skala yang digunakan dalam penelitian ini telah melalui uji validitas dan uji reliabilitas sebelum digunakan dalam pengambilan data. Peneliti melakukan pengumpulan data untuk uji validitas isi dengan melibatkan 25 orang rater. Hasil dari uji Aiken V menunjukkan bahwa seluruh *item* dalam Skala Modal Psikologis, Skala *Organizational Virtuousness*, dan Skala *Work Engagement* memiliki *item-item* yang valid dengan nilai koefisien Aiken V minimal 0,63. Uji reliabilitas skala penelitian menggunakan koefisien *Cronbach Alpha*.

Skala modal psikologis memiliki nilai reliabilitas 0,907 yang terdiri atas 24 *item*. *Item* tersebut memiliki daya diskriminasi yang bergerak dari angka 0,334 hingga 0,830. Skala *Organizational Virtuousness* memiliki nilai koefisien reliabilitas sebesar 0,958 dengan daya diskriminasi *item* dari 17 *item* skala bergerak dari 0,629 hingga 0,877. Skala *Work Engegement* ini memiliki

nilai reliabilitas 0,949 dengan total 15 *item*.

Daya diskriminasi *item* dalam skala antara 0,629 hingga 0,830.

### Prosedur Penelitian

Dalam proses pengambilan data peneliti terlebih dahulu meminta izin kepada perusahaan dan instansi tempat pengambilan data. Peneliti menekankan bahwa identitas dari subjek maupun perusahaan dan instansi akan dirahasiakan. Karyawan diberi kebebasan secara sukarela untuk mengisi kuesioner penelitian.

### Analisis Data

Data yang terkumpul melalui skala-skala penelitian kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis statistik. Analisis data yang digunakan ini untuk menguji hipotesis penelitian adalah analisis regresi berganda. Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel modal psikologis dan *organizational virtuousness* terhadap *work engagement*. Analisis tersebut dijalankan menggunakan program IBM SPSS 20.0 dengan sebelumnya melakukan uji asumsi klasik seperti uji normalitas, uji linieritas, dan uji multikolinieritas.

## Hasil

### Data Deskriptif

Skor subyek penelitian dikategorisasikan berdasarkan lima kategorisasi yang telah dibuat. Skor yang didapatkan dari Skala Modal Psikologis menunjukkan bahwa kategori yang mendominasi adalah karyawan yang memiliki modal psikologis yang sangat tinggi. Hal ini ditandai dengan sebanyak lebih dari 60% subyek penelitian berada pada kategori tersebut. Kondisi yang serupa juga terlihat pada skor Skala *Organizational Virtuousness* yakni 55,19% subyek berada pada kategori sangat baik.

Dapat diartikan bahwa lebih dari 50% karyawan yang menjadi subyek penelitian memiliki penilaian atau persepsi yang sangat baik terkait pelaksanaan *Organizational Virtuousness* di tempat karyawan tersebut bekerja. Disisi lain, pada Skala *Work Engagement* skor karyawan yang menjadi subyek penelitian didominasi karyawan dengan tingkat *Work Engagement* yang tinggi yaitu 47,64%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang menjadi subyek dalam penelitian ini cenderung memiliki *work engagement* yang tinggi.

Tabel 1.

*Hasil Analisis Regresi Berganda*

Model	R	R Square	F	Signifikansi
Modal Psikologis dan <i>Organizational Virtuousnes</i> → <i>Work Engagement</i>	0,738	0,544	124,809	0,001

### Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk melihat diterima atau ditolakny hipotesis penelitian yang diajukan. Hasil analisis regresi berganda data penelitian menunjukkan nilai F sebesar 124,809 dengan nilai signifikansi 0,001 ( $p < 0,05$ ), artinya kedua variabel bebas secara bersama-sama memiliki peranan yang signifikan terhadap variabel terikat *work engagement* (Tabel 1). Maka berdasarkan hal tersebut hipotesis penelitian “modal psikologis dan *organizational virtuousness* memiliki peran sebagai prediktor *work engagement* karyawan milenial” diterima.

Jika mengacu pada hasil uji hipotesis pada tabel 1 ditemukan bahwa tingkat *work engagement* karyawan dapat diprediksi melalui besaran nilai modal psikologis dan *organizational virtuousness*. Peningkatan nilai modal psikologis dan *organizational virtuousness* akan diikuti dengan peningkatan nilai *work engagement* karyawan. Modal psikologis dan *organizational virtuousness* secara bersama-sama memiliki kontribusi yaitu

sebesar 54,4% terhadap *work engagement*. Sedangkan 45,6% lainnya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar kedua variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini.

Selanjutnya, untuk mengetahui variabel bebas yang memiliki sumbangan terbesar terhadap variabel terikat maka dilakukan analisis regresi berganda dengan metode *stepwise*. Berikut ini adalah hasil uji hipotesis menggunakan metode *stepwise*: Berdasarkan tabel 2 dapat diketahui bahwa modal psikologis merupakan variabel yang terbesar untuk memprediksi *work engagement* ( $\beta = 0,495$ , sig.=0,001;  $p < 0,05$ ) dibandingkan variabel *organizational virtuousness* ( $\beta = 0,310$ , sig.=0,001;  $p < 0,05$ ).

Selain itu, diketahui bahwa modal psikologis secara parsial memiliki sumbangan sebesar 34,65% terhadap *work engagement*. Sedangkan variabel *organizational virtuousness* memiliki sumbangan lebih kecil yaitu 19,78% terhadap *work engagement*.

Tabel 2.

*Hasil Analisis Regresi Metode Stepwise*

Variabel	B	Beta	t	Signifikansi	Zero-order
(Constant)	-1,778		-0,459	0,646	
Modal Psikologis	0,408	0,495	7,934	0,001	0,700
<i>Organizational Virtuousness</i>	0,288	0,310	4,969	0,001	0,638

**Diskusi**

Berdasarkan hasil analisis data penelitian, ditemukan bahwa modal psikologis dan *organizational virtuousness* secara bersama-sama berperan sebagai prediktor *work engagement* karyawan generasi milenial dengan nilai  $F=124,809$  dan signifikansi 0,001 ( $p<0,05$ ). Sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis penelitian ini diterima, yaitu modal psikologis dan *organizational virtuousness* memiliki peran sebagai prediktor *work engagement* karyawan generasi milenial. Besaran sumbangan kedua variabel tersebut dalam memprediksi *work engagement* yakni 54,4%, sedangkan 45,6% lainnya dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel penelitian. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa 54,4% *work engagement* karyawan dapat dijelaskan melalui modal psikologis dan *organizational virtuousness*.

Penelitian ini menempatkan modal psikologis dan *organizational virtuousness* sebagai variabel bebas. Hal

ini mengacu pada pernyataan Bakker (2011) bahwa terdapat dua faktor utama yang mendorong *work engagement* yaitu *personal resources* dan *job resources*. Pada penelitian ini berfokus melakukan analisis mengenai peran modal psikologis sebagai faktor *personal resources* dan *organizational virtuousness* sebagai faktor *job resources* dalam memprediksi *work engagement* dari karyawan generasi milenial yang dijelaskan dalam suatu model. Modal psikologis memiliki sumbangan sebesar 34,65% untuk memprediksi *work engagement*, sedangkan *organizational virtuousness* menyumbang sebesar 19,78% terhadap *work engagement*. Temuan ini membuktikan pendapat Sweetman dan Luthans (2010) yang menyebutkan bahwa sinergitas aspek dalam modal psikologis (*self-efficacy, hope, optimism, dan resiliency*) menjadikan modal psikologis sebagai prediktor yang kuat terhadap *work engagement*. Hasilnya besaran sumbangan modal psikologis

dalam memprediksi *work engagement* cukup besar.

Modal psikologis dan *organizational virtuousness* secara bersama-sama dapat memprediksi *work engagement* karyawan generasi milenial. Hal ini dapat dijelaskan melalui teori motivasi. Berdasarkan teori determinasi diri sumber motivasi individu berasal dari intrinsik dan ekstrinsik (Ryan & Deci, 2000). Dalam penelitian ini modal psikologis merupakan bentuk dari motivasi intrinsik yang berbentuk efikasi diri, pengharapan, rasa optimis, dan resiliensi yang mendorong individu untuk memiliki keterikatan psikologis dengan pekerjaannya. Disisi lain *organizational virtuousness* menjadi sumber motivasi ekstrinsik berupa nilai-nilai organisasi yang disadari oleh karyawan sehingga mendorong karyawan untuk *engage* dengan pekerjaannya. Sehingga agar karyawan dapat memiliki *work engagement* diperlukan adanya motivasi baik bersumber dari dalam diri karyawan maupun dibentuk dari lingkungan di luar individu.

Besarnya dampak yang diakibatkan modal psikologis secara bersama-sama dengan *organizational virtuousness* dalam meningkatkan *work*

*engagement* karyawan lebih tinggi dibandingkan dampak masing-masing variabel secara parsial. Seperti yang dijelaskan sebelumnya bahwa dalam penelitian ini modal psikologis merupakan *personal resources* dan *organizational virtuousness* sebagai *job resources*. Menurut Barbier, Hansez, Chmiel, dan Demerouti (2013) peningkatan *job resources* dan *personal resources* dapat memprediksi peningkatan *work engagement*. Hal ini disebabkan karena baik *job resources* maupun *personal resources* dapat berperan memotivasi individu untuk memenuhi kebutuhan dasar maupun kemauan individu untuk memberikan usaha untuk menyelesaikan tugas-tugas pekerjaannya (Bakker & Demerouti, 2008). Hal ini yang dapat menjelaskan alasan besaran sumbangan bersama-sama dari modal psikologis dan *organizational virtuousness* lebih besar dibandingkan sumbangan variabel tersebut secara parsial. Individu yang memiliki modal psikologis yang tinggi dan didukung oleh organisasi yang menerapkan nilai kebajikan akan lebih terikat secara psikologis dengan pekerjaannya. Jika dibandingkan dengan hanya memiliki modal psikologis tanpa didukung oleh organisasi yang

menerapkan nilai kebajikan atau sebaliknya.

Penelitian sebelumnya telah menyebutkan bahwa ada pengaruh modal psikologis dalam memprediksi *engagement* karyawan pada pekerjaannya (Alessandri dkk., 2018; Costantini dkk., 2017; Nigah, Davis, & Hurrell, 2012). Hasil dari penelitian ini melengkapi penelitian-penelitian sebelumnya yang mana menemukan hal yang mendukung temuan tersebut. Semakin tinggi modal psikologis seseorang maka *work engagement* yang dimiliki juga akan semakin tinggi. Seorang karyawan yang memiliki modal psikologis yang tinggi dengan dicirikan memiliki harapan, kepercayaan diri, resiliensi, dan rasa optimis tidak akan mudah menyerah saat dihadapkan pada keadaan atau pekerjaan yang sulit dan menantang. Adanya harapan, kepercayaan diri, resiliensi, dan optimisme yang tinggi mendorong karyawan untuk mencurahkan energi, pikiran, dan waktunya pada pekerjaan sehingga pekerjaan dapat terselesaikan. *Engagement* karyawan terhadap pekerjaannya tidak hanya dengan kehadiran karyawan untuk bekerja, namun lebih dari itu. Karyawan diharapkan untuk bisa mendedikasikan

waktu dan pikirannya selama bekerja secara penuh pada pekerjaannya dan mengkesampingkan hal-hal lain diluar pekerjaan. Sehingga dengan tingginya modal psikologis yang dimiliki oleh karyawan akan memotivasi karyawan untuk mampu mencurahkan energi, perasaan, dan konsentrasinya pada pekerjaan.

Hal tersebut sejalan dengan pendapat Sweetman dan Luthans (2010) yang menjelaskan keterkaitan masing-masing sumber dalam modal psikologis dengan *work engagement*. Menurut (Kahn, 1990) ketika karyawan memiliki *engagement* maka akan menggunakan dan mencurahkan dirinya baik secara fisik, kognitif, dan emosional dalam menjalankan perannya. Karyawan diharapkan untuk bisa mendedikasikan waktu dan pikirannya selama bekerja secara penuh pada pekerjaannya dan mengkesampingkan hal-hal lain diluar pekerjaan. Sehingga dengan tingginya modal psikologis yang dimiliki oleh karyawan akan mendorong karyawan tersebut untuk memiliki *engagement* yang tinggi pula pada pekerjaannya.

Selain modal psikologis, dalam penelitian ini juga melihat peran *organizational virtuousness* sebagai

prediktor *work engagement* dari karyawan yang merupakan faktor *job resources*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *organizational virtuousness* memiliki peran dalam memprediksi *work engagement* dari karyawan. Artinya, adanya peningkatan pada *organizational virtuousness* berpengaruh untuk memprediksi peningkatan *work engagement* karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyebutkan bahwa karyawan yang menilai bahwa organisasi tempatnya bekerja sebagai organisasi yang menerapkan nilai kebajikan memiliki ketertarikan dan kelekatan pada organisasi tersebut, karyawan akan merasa bangga menjadi bagian dari organisasi sehingga akan mengerjakan pekerjaannya dengan penuh dedikasi, fokus, dan bersemangat (S. Singh dkk., 2018).

*Organizational virtuousness* diartikan sebagai bagaimana organisasi dan anggota organisasi bersama-sama mendukung, menginternalisasi kebajikan serta sifat-sifat yang baik dalam menjalankan fungsinya di organisasi sehingga nilai-nilai kebajikan dalam sistem keorganisasian tersebut dirasakan oleh anggota organisasi. Anggota organisasi memberikan penilaian atas

implementasi nilai-nilai kebajikan seperti *optimism, forgiveness, trust, compassion, dan integrity* dalam organisasi tempatnya bekerja. Salah satu dampak positif yang muncul terkait dengan *organizational virtuousness* adalah peningkatan *work engagement* karyawan yang juga menentukan performa suatu organisasi. Karyawan yang memiliki persepsi yang baik pada organisasinya akan bekerja dengan dikelilingi energi positif dampak dari internalisasi nilai-nilai kebajikan dalam organisasi sehingga karyawan tersebut akan termotivasi untuk bekerja dengan lebih semangat dibandingkan karyawan yang mempersepsikan bahwa tempatnya bekerja tidak mendukung nilai-nilai kebajikan. Karyawan akan merasa bahwa pekerjaannya dalam organisasi memiliki makna yang lebih dari sekedar pekerjaan. Hal tersebut yang menjadi salah satu motivasi karyawan untuk lebih terikat dengan pekerjaannya ketika mereka memiliki persepsi *organizational virtuousness* yang baik.

Temuan penelitian ini serupa dengan pendapat (Rego, Ribeiro, & Cunha, 2010) yang menyebutkan bahwa *virtuousness* dapat memperkuat sikap dan perilaku positif dari karyawan. Dampak dari adanya *organizational virtuousness*

akan memperkuat *engagement* karyawan terhadap pekerjaannya. Bahkan menurut (Cameron dkk., 2004) adanya *virtuousness* dalam organisasi dapat membantu melindungi karyawan dari efek negatif adanya pemutusan hubungan kerja di tempat kerja. Hal tersebut dapat dipahami mengingat bahwa *organizational virtuousness* dibangun oleh rasa percaya, integritas, dan nilai-nilai baik lainnya sehingga meskipun kondisi organisasi sedang tidak stabil karyawan tetap dapat bekerja dengan fokus dan penuh semangat. Rasa percaya dan integritas yang telah mengakar dalam organisasi memotivasi karyawan untuk mengabaikan hal-hal yang tidak terkait dengan pekerjaan dan memilih untuk memusatkan diri dan pikirannya pada pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Penelitian ini melibatkan karyawan generasi milenial yang saat ini mendominasi angkatan kerja diberbagai negara, juga di Indonesia sendiri. Generasi milenial digambarkan sebagai individu yang memiliki rasa optimisme dan kepercayaan diri yang tinggi (Zamke dkk., 2013). Rasa optimisme dan kepercayaan diri menandakan bahwa generasi milenial pada dasarnya memiliki

dua elemen modal psikologis yang dapat membantu mereka dalam mencapai target kerjanya. Selain itu berbeda dengan generasi sebelumnya, generasi milenial lebih mementingkan pada kualitas pengalaman kerja yang didapat dan budaya serta lingkungan tempat kerjanya dibandingkan keuntungan secara materi (Singh dkk., 2011). Hal tersebut menunjukkan bahwa faktor *job resources* atau faktor eksternal menjadi hal penting yang dicari oleh karyawan generasi milenial. Terkait dengan pengembangan modal psikologis dan *organizational virtuousness* peran *leader* atau *role model* memiliki peran yang penting (Meyer, 2018; Sweetman & Luthans, 2010). Hal tersebut dapat menjadi pertimbangan bagi organisasi dalam menentukan strategi yang tepat untuk dapat meningkatkan *work engagement* dari karyawan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan dari pihak peneliti yaitu: 1) Penelitian ini dilakukan pada beberapa organisasi yang berbeda dan memiliki kondisi kerja yang berbeda pula. Hal tersebut memungkinkan mempengaruhi hasil dari penelitian ini; 2) Belum adanya penelitian sebelumnya yang mendalami *organizational virtuousness* di Indonesia,

sehingga gambaran *virtuousness* pada penelitian ini didasarkan pada konsep *organizational virtuousness* yang dikembangkan di negara-negara barat.

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data penelitian yang telah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan bahwa hipotesis penelitian diterima, modal psikologis dan *organizational virtuousness* memiliki peran sebagai prediktor *work engagement* karyawan generasi milenial. Kontribusi kedua variabel bebas sebesar 54,4% terhadap *work engagement*. Artinya semakin tinggi modal psikologis dan *organizational virtuousness* maka *work engagement* karyawan juga akan semakin tinggi. Variabel modal psikologis secara parsial menjadi variabel paling kuat untuk memprediksi *work engagement* karyawan generasi milenial.

Hasil kategorisasi skor menunjukkan bahwa skor variabel modal psikologis berada pada kategori sangat tinggi, artinya bahwa subyek penelitian memiliki modal psikologis yang sangat tinggi. Pada skor *organizational virtuousness* berada pada kategori sangat baik yang berarti bahwa subyek penelitian menilai bahwa implementasi *organizational virtuousness* di tempat kerja

sangat baik. Sedangkan skor *work engagement* berada pada kategori tinggi, artinya bahwa sebagian besar subyek penelitian memiliki *work engagement* yang tinggi.

### Saran

Peneliti menyarankan untuk organisasi agar melibatkan dan mengoptimalkan peran *leader/role model* untuk dapat meningkatkan modal psikologis dan *organizational virtuousness*. Para *leader/role model* diharapkan memberikan arahan/*coaching* pada karyawan dengan tujuan menunjukkan nilai-nilai kebajikan pada karyawan, mengembangkan kepercayaan diri karyawan, serta memberikan umpan balik terkait pekerjaan yang sudah dilakukan oleh karyawan. Peneliti selanjutnya juga diharapkan untuk menggali data sekunder melalui wawancara pada karyawan sehingga data yang diperoleh menjadi lebih lengkap. Selain itu, bagi peneliti yang ingin mengambil tema *work engagement* disarankan untuk melihat dan mendalami peran masing-masing subkonstruk dalam modal psikologis sehingga mendapatkan gambaran yang lebih luas mengenai peran modal psikologis dalam peningkatan *work engagement* karyawan.

## Daftar Pustaka

- Alessandri, G., Consiglio, C., Luthans, F., & Borgogni, L. (2018). Testing a dynamic model of the impact of psychological capital on work engagement and job performance. *Career Development International*, 23(1), 33–47. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2016-0210>
- Badan Pusat Statistik. (2017). *Keadaan Pekerja di Indonesia Agustus 2017*. Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *The Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). *Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach* (SSRN Scholarly Paper No. ID 2414420). <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Barbier, M., Hansez, I., Chmiel, N., & Demerouti, E. (2013). Performance expectations, personal resources, and job resources: How do they predict work engagement? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(6), 750–762. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.704675>
- Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 766–790. <https://doi.org/10.1177/0002764203260209>
- Costantini, A., Paola, F. D., Ceschi, A., Sartori, R., Meneghini, A. M., & Fabio, A. D. (2017). Work engagement and psychological capital in the Italian public administration: A new resource-based intervention programme. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43(0), 11. <https://doi.org/10.4102/sajip.v43i0.1413>
- Dawkins, S., Martin, A., Scott, J., & Sanderson, K. (2013). Building on the positives: A psychometric review and critical analysis of the construct of Psychological Capital. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(3), 348–370. <https://doi.org/10.1111/joop.12007>
- Gallup. (2017). *State of the Global Workforce*. Washington D.C: Gallup, Inc.
- Garg, K., Dar, I. A., & Mishra, M. (2018). Job Satisfaction and Work Engagement: A Study Using Private Sector Bank Managers. *Advances in Developing Human Resources*, 20(1), 58–71. <https://doi.org/10.1177/1523422317742987>
- Hakanen, J. J., Peeters, M. C. W., & Schaufeli, W. B. (2018). Different

- types of employee well-being across time and their relationships with job crafting. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(2), 289–301. <https://doi.org/10.1037/ocp0000081>
- Hariyadi, M. H. (2019). Pengaruh Psychological Capital terhadap Work Engagement pada Karyawan. *Cognicia*, 7(3), 359–368. <https://doi.org/10.22219/COGNICI.A.Vol7.No3.359-368>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological Capital and Beyond*. Oxford: Oxford University Press.
- Megani, A. (2012). *Hubungan antara employee engagement dan kesiapan karyawan untuk berubah (studi pada PT.X)*. Universitas Indonesia, Depok.
- Meyer, M. (2018). The evolution and challenges of the concept of organizational virtuousness in positive organizational scholarship. *Journal of Business Ethics*, 153(1), 245–264. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3388-z>
- Moura, D., Orgambidez-Ramos, A., & Gonçalves, G. (2014). Role Stress and Work Engagement as Antecedents of Job Satisfaction: Results From Portugal. *Europe's Journal of Psychology*, 10(2), 291–300. <https://doi.org/10.5964/ejop.v10i2.714>
- Nigah, N., Davis, A. J., & Hurrell, S. A. (2012). The impact of buddying on psychological capital, work engagement and turnover intentions: An empirical study of socialization in the professional services sector. *Thunderbird International Business Review*, 54(6), 891–905. <https://doi.org/10.1002/tie.21510>
- Park, J., & Gursoy, D. (2012). Generation effects on work engagement among U.S. hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1195–1202. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.02.007>
- Rego, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. P. (2010). Perceptions of Organizational Virtuousness and Happiness as Predictors of Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 215–235. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0197-7>
- Reijseger, G., Peeters, M. C. W., Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2017). From motivation to activation: Why engaged workers are better performers. *Journal of Business and Psychology*, 32(2), 117–130. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9435-z>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *The American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037//0003-066x.55.1.68>
- Schaufeli, W.B. (2013). What is engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employess Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge.

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kamiyama, K., & Kawakami, N. (2015). Workaholism vs. work engagement: The two different predictors of future well-being and performance. *International Journal of Behavioral Medicine*, 22(1), 18–23. <https://doi.org/10.1007/s12529-014-9410-x>
- Singh, P., Bhandarker, A., Rai, S., & Jain, A. K. (2011). *Relationship between values and workplace: An exploratory analysis*. <https://doi.org/10.1108/02632771111157169>
- Singh, S., David, R., & Mikkilineni, S. (2018). Organizational virtuousness and work engagement: Mediating role of happiness in India. *Advances in Developing Human Resources*, 20(1), 88–102. <https://doi.org/10.1177/1523422317741885>
- Sweetman, D. & Luthans, F. (2010). The power of positive psychology: Psychological capital and work engagement. In Bakker, A.B., & Leiter, M.P. (Eds.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press.
- Zamke, R., Claire, R., & Filipczak, B. (2013). *Generations at Work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace*. New York: AMACOM.