

**PENGARUH SUMBER DAYA PEKERJAAN (*JOB RESOURCES*)
DENGAN KETERIKATAN KERJA (*WORK ENGAGEMENT*) SEBAGAI
MEDIATOR TERHADAP PERILAKU PROAKTIF
(STUDI PADA KARYAWAN PT RGA INTERNATIONAL INDONESIA)**

Oleh:
A.D. Deviyanti¹⁾
Agus Dwi Sasono

E-mail: addevitanti@gmail.com

¹⁾Mahasiswa Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Narotama

ABSTRACT

Keterikatan kerja merupakan dimensi dasar motivasi intrinsik, yang memperkuat perilaku berorientasi tujuan dan keteguhan mencapai tujuan dengan semangat tinggi, juga rasa antusiasme, serta bangga terhadap pekerjaan. Keterikatan kerja dapat ditingkatkan melalui peningkatan sumber daya pekerjaan (*job resources*), karena faktor-faktor sumber daya pekerjaan dapat secara intrinsik memotivasi untuk memenuhi keinginan dasar karyawan, atau memotivasi secara ekstrinsik karena berkontribusi untuk pencapaian tujuan kerja. Oleh karena keterikatan kerja merupakan tingkatan tinggi dari energi, keteguhan, identifikasi dan tujuan yang terarah, maka akan meningkatkan perilaku kerja proaktif dalam konteks inisiatif personal. Ketika karyawan berdedikasi terhadap pekerjaan dan sangat antusias, maka cenderung lebih terlibat dalam tindakan proaktif untuk menjamin situasi positif dan mengembangkannya lebih baik. Penelitian bertujuan untuk menelaah pengaruh sumber daya pekerjaan yang terdiri dari variasi keahlian, otonomi, dan kesempatan berkembang terhadap perilaku proaktif dengan keterikatan kerja sebagai variabel moderator. Responden penelitian adalah karyawan bagian operasional PT. RGA Internasional. Untuk menguji hipotesis yang diajukan digunakan teknik analisis *path*. Variabel-variabel variasi keahlian, otonomi, dan kesempatan berkembang merupakan variabel eksogen, sedangkan keterikatan kerja merupakan variabel endogen moderator, dan perilaku proaktif merupakan variabel endogen. Hasil analisis menunjukkan bahwa baik secara parsial maupun simultan variabel-variabel sumber daya pekerjaan yang terdiri dari variasi keahlian, otonomi, dan kesempatan berkembang berpengaruh signifikan positif terhadap keterikatan kerja karyawan. Keterikatan kerja juga menunjukkan pengaruh signifikan positif terhadap perilaku proaktif. Selain itu, hasil penelitian juga menyimpulkan bahwa variabel variasi keahlian, otonomi, dan kesempatan berkembang berpengaruh positif terhadap perilaku proaktif karyawan melalui keterikatan kerja, dengan bentuk pengaruh mediasi yang bersifat *full mediation*.

Kata Kunci: Sumber Daya Pekerjaan, Keterikatan Kerja, Perilaku Proaktif.

PENDAHULUAN

Negara-negara di Asia Tenggara tidak lama lagi akan akan menemui babak baru yaitu diterapkannya *ASEAN Economic Community* per 31 Desember 2015. *Asean Economic Community* (AEC) merupakan kesepakatan yang dibangun oleh sepuluh negara anggota ASEAN. Terutama di bidang ekonomi dalam upaya meningkatkan perekonomian di kawasan dengan meningkatkan daya saing di kancah internasional agar ekonomi bisa tumbuh merata, juga meningkatkan taraf hidup masyarakat, dan yang paling utama adalah mengurangi kemiskinan Dalam pelaksanaan AEC, negara-negara ASEAN harus memegang teguh prinsip pasar terbuka dan ekonomi yang digerakkan oleh pasar. Dengan kata lain, konsekuensi diberlakukannya AEC adalah liberalisasi perdagangan barang, jasa, dan tenaga terampil secara bebas dan tanpa hambatan tarif dan non-tarif. Indonesia harus siap dalam menghadapi AEC 2015, terkait dengan peluang dan ancaman yang mungkin terjadi. Karena AEC sudah menjadi keputusan dan ketetapan politik yang harus dihadapi semua negara ASEAN.

Bidang usaha logistik dan *forwarder* juga terkena imbas diterapkannya *ASEAN Economic Community* (AEC) pada 2015. Sektor logistik dalam negeri juga harus siap untuk bersaing dengan negara lain. PT RGA International Indonesia yang merupakan perusahaan logistik yang bergerak pada bidang jasa pengiriman cargo berbasis internasional yang memiliki jaringan di seluruh dunia dan 4 kantor di Indonesia (Jakarta, Surabaya, Semarang, Medan) juga tidak luput terkena imbas AEC. Perusahaan memiliki visi menjadi perusahaan logistik terdepan di Indonesia, dan bertujuan untuk melayani segala kebutuhan pengiriman melalui udara, laut dan darat. Kegiatannya berbasis internasional berhubungan erat dengan peraturan dalam perdagangan internasional, sehingga membutuhkan tenaga kerja yang terampil dan kompetitif dalam menghadapi persaingan.

Oleh sebab itu, dalam menghadapi persaingan yang semakin kompetitif tidak hanya dibutuhkan karyawan yang memiliki kemampuan di atas rata-rata, namun juga mampu menginvestasikan diri mereka sendiri untuk terlibat secara penuh dalam pekerjaan, proaktif, dan memiliki komitmen tinggi terhadap standar kualitas kinerja, atau dengan kata lain perusahaan membutuhkan karyawan yang bisa terikat dengan pekerjaannya.

Saat ini sumberdaya manusia PT. RGA International Indonesia, terutama karyawan bagian operasional menghadapi tantangan yang cukup berat ketika bekerja di lapangan. Hal ini dikarenakan kondisi yang berbeda-beda dalam situasi pekerjaan, dan permasalahan-permasalahan yang muncul setiap saat ketika pelaksanaan pekerjaan. Fleksibilitas dan inisiatif personal pada karyawan operasional sangat dibutuhkan dalam menghadapi tantangan kerja yang setiap saat terjadi. Selama ini kendala masih banyak dihadapi ketika karyawan diharuskan mengambil keputusan yang cepat dalam menghadapi persoalan yang terjadi. Ketika karyawan tidak dapat mengambil keputusan yang tepat dan cepat di lapangan, seluruh rangkaian proses kerja menjadi terhambat, dan bahkan dalam kondisi tertentu karyawan masih harus membutuhkan supervisi. Hal ini menghambat penyelesaian target kerja untuk masing-masing karyawan operasional.

Melalui penelitian ini diharapkan dapat ditelaah permasalahan-permasalahan yang terjadi terutama terkait dengan inisiatif karyawan dalam menghadapi tantangan dalam pekerjaan, dan hal-hal yang terkait dengan sumberdaya kerja yang mendukung pekerjaan, apakah mereka telah memilikinya dan menggunakannya dengan baik. Selain itu melalui keterikatan kerja karyawan juga diharapkan dapat diketahui bagaimana pengaruhnya terhadap tingkat perilaku proaktif karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

KERANGKA TEORI

Keterikatan kerja (*work engagement*) penting bagi perusahaan, karena keterikatan karyawan dengan pekerjaan berpengaruh terhadap performa kerja seseorang (Xanthopolou dan Baker, 2012). Semakin tinggi rasa keterikatan karyawan terhadap perusahaan, performa kerja yang ditunjukkan akan semakin baik. Keterikatan kerja merupakan aspek yang meliputi emosi positif, keterlibatan penuh dalam melakukan pekerjaan dan dikarakteristikkan oleh tiga dimensi utama, yaitu semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), serta penyerapan terhadap pekerjaan (*absorption*) (Baker dan Bal, 2010). Jika karyawan memiliki tingkat keterikatan kerja yang tinggi, mereka akan menunjukkan performa terbaik. Hal ini karena karyawan tersebut menikmati pekerjaan yang mereka lakukan (Bakker dan Bal, 2010).

Keterikatan kerja berbeda untuk tiap-tiap orang (Xanthopoulou dan Baker, 2012). Karyawan yang terikat dalam pekerjaan mereka akan lebih mencurahkan perhatiannya pada pekerjaan tergantung pada besarnya *job resources* (sumber daya pekerjaan) yang tersedia. Oleh karenanya, penting bagi karyawan agar selalu dikelilingi oleh lingkungan pekerjaan yang mendukung (seperti otonomi, variasi keahlian, dan kesempatan untuk berkembang). Sumber daya-sumber daya ini kemudian akan berpengaruh positif pada keterikatan kerja.

Sumberdaya kerja (*job resources*) yang beberapa diantaranya adalah variasi keahlian (*skill variety*), otonomi (*autonomy*), dan kesempatan untuk berkembang (*developmental opportunities*) dapat meningkatkan keterikatan kerja karena faktor-faktor sumber daya kerja tersebut, baik secara intrinsik atau ekstrinsik dapat memotivasi karyawan (Bakker dan Demerouti, 2007). Sumberdaya kerja dapat secara ekstrinsik memotivasi karena berkontribusi untuk pencapaian tujuan kerja dan secara intrinsik memotivasi ketika dapat memenuhi keinginan dasar karyawan. Sebagai contoh, kesempatan seseorang untuk mengembangkan keahlian presentasi akan memuaskan kebutuhannya untuk merasa kompeten dalam pekerjaannya. Karyawan lebih terikat dengan pekerjaannya sehari-hari ketika semakin banyak sumberdaya kerja yang tersedia. Selain itu, karyawan akan lebih terikat dengan pekerjaan apabila mereka memiliki otonomi dan menerima pelatihan yang lebih baik (Xanthopoulou dan Baker, 2012). Menurut Lee dan Bruvold (2003), kesempatan berkembang bagi karyawan merupakan hal yang vital dalam mempertahankan dan mengembangkan kemampuan individual karyawan dan organisasi secara keseluruhan. Kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk berkembang akan menciptakan kondisi dimana karyawan percaya bahwa organisasi mereka menghargai kontribusinya dan menaruh perhatian terhadap status ketenagakerjaan mereka. Kesempatan berkembang meningkatkan tanggung jawab yang lebih besar dalam diri karyawan terhadap organisasi, dan kemudian memicu kesediaan karyawan untuk bekerja keras untuk meningkatkan efektivitas organisasinya, sehingga dedikasinya terhadap pekerjaan juga akan semakin kuat. Oleh karena itu, sumberdaya kerja dapat berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja.

Keterikatan kerja merupakan dimensi dasar dari motivasi intrinsik, yang memperkuat perilaku berorientasi tujuan dan keteguhan dalam mencapai tujuan dengan semangat yang tinggi, juga rasa antusiasme, serta bangga terhadap pekerjaannya. Karena keterikatan kerja merupakan tingkatan yang tinggi dari energi, keteguhan, identifikasi dan tujuan yang terarah, maka tingkatan keterikatan tinggi akan meningkatkan perilaku kerja proaktif dalam konteks insiatif personal (Morrison dan Phelps, 1999).

Crant (2000) mendefinisikan perilaku proaktif sebagai perilaku dimana seseorang bersedia mengambil inisiatif dalam memperbaiki kondisi saat ini atau menciptakan suatu hal

baru, yang melibatkan tantangan mendobrak kondisi *status quo*, daripada secara pasif beradaptasi dengan kondisi sekarang. Perilaku proaktif mengimplikasikan pendekatan aktif terhadap pekerjaan (Parker *et al.*, 2006) dan bertujuan untuk memperbaiki metode dan prosedur kerja saat ini, juga mengembangkan keahlian personal untuk memenuhi tuntutan kerja di masa mendatang. Meliputi perilaku seperti inisiatif personal dan pengambil alihan tanggung jawab, serta terkait erat dengan orientasi peran yang lebih fleksibel (Morrison dan Phelps, 1999). Perilaku proaktif juga terkait aktivitas mencari kesempatan untuk belajar dan terlibat dalam aktivitas pembelajaran.

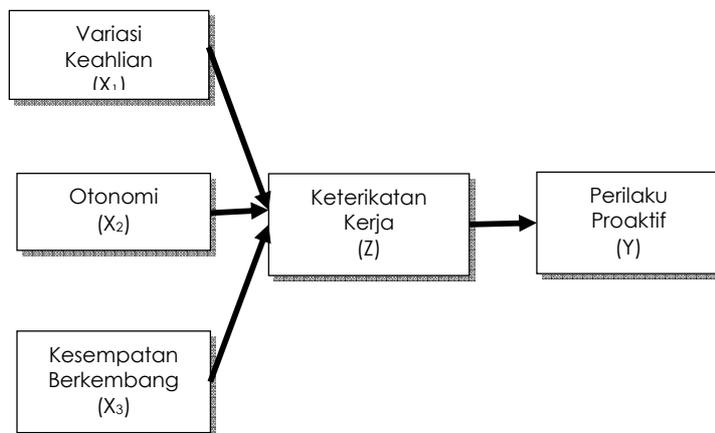
Perilaku proaktif merupakan hal yang krusial dalam organisasi modern, yang dikarakterisasikan dengan perubahan yang serba cepat dan supervisi yang lebih longgar. Untuk menunjukkan fleksibilitas, memenuhi keinginan konsumen, dan untuk berkompetisi dalam ekonomi global, organisasi membutuhkan karyawan yang bekerja diluar batas tanggung jawab tugas dan yang memiliki pendekatan kerja secara proaktif dengan mengambil inisiatif serta aktif untuk melakukan pembelajaran (Crant, 2000).

Bagi individu yang terlibat dalam perilaku proaktif, mereka memberikan perhatian penuh pada pekerjaannya dan menganggapnya sebagai suatu hal yang penting, sehingga mereka rela menginvestasikan usaha-usaha ekstra. Ketika seseorang berdedikasi terhadap pekerjaannya dan sangat antusias, individu cenderung lebih terlibat dalam tindakan proaktif untuk menjamin situasi positif dan mengembangkannya lebih baik. Untuk memberikan ruang bagi perilaku proaktif dan mempertahankannya, penting bagi individu untuk terlibat aktif dalam pekerjaannya. Individu yang terlibat secara aktif pada pekerjaannya, sebagai konsekuensinya akan dapat memperlihatkan perilaku proaktif.

Kerangka Konseptual

Berdasarkan pada latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian serta dan landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini, maka kerangka konseptual yang dikembangkan dalam penelitian ini dapat digambarkan seperti gambar 3.1 di bawah ini

Kerangka Konsep Penelitian



METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam penelitian *explanatory*, karena permasalahan yang ditampilkan dalam penelitian ini merupakan permasalahan yang digali dari penelitian-penelitian yang dilakukan sebelumnya, dimana penelitian-penelitian tersebut membutuhkan dukungan, pengujian dan pengembangan konseptualisasi dari fakta-fakta yang terbaru (Ferdinand, 2006).

Identifikasi Variabel

Berdasarkan permasalahan dan hipotesis yang diajukan serta kerangka konseptual yang digunakan, maka variabel yang di analisis terdiri dari tiga variabel bebas/eksogen (X_1, X_2, X_3), variabel moderator / intervening (Z) dan variabel variabel endogen/dependen (Y).

Definisi operasional dari variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini :

- Variabel variasi keahlian (X_1) merupakan variabel eksogen, yaitu sejauh mana suatu pekerjaan menuntut aktivitas dan keragaman tindakan dalam penanganannya yang melibatkan sejumlah keahlian dan kemampuan yang berbeda dari seseorang.
- Variabel otonomi (X_2) merupakan variabel eksogen, yaitu suatu tingkatan dimana pekerjaan memberikan karyawan kebebasan secara mendasar, ketidaktergantungan dan keleluasaan yang cukup besar untuk menentukan prosedur yang harus digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan
- Variabel kesempatan berkembang (X_3) merupakan variabel eksogen, yaitu kesempatan yang diberikan organisasi kepada karyawan untuk melengkapi pengetahuan dan keahlian baru, dan yang dapat digunakan untuk mempersiapkan karyawan untuk mengantisipasi dan siap sedia bagi tuntutan kerja yang baru.
- Variabel keterikatan kerja (Z) merupakan variabel moderator / intervening, yaitu kondisi pikiran karyawan yang dipenuhi dengan hal positif ketika bekerja yang ditandai oleh adanya tiga komponen, yaitu semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan konsentrasi (*absorption*). Pengukuran keterikatan kerja pada karyawan didasarkan atas *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) dari Schaufeli dan Salanova (2006)
- Variabel perilaku proaktif (Y) merupakan variabel endogen, yaitu perilaku seseorang yang relatif tidak didesak oleh kekuatan situasional dan mempengaruhi perubahan lingkungan.

Pengumpulan data dilakukan dengan alat penelitian berupa kuesioner yang terdiri atas pertanyaan-pertanyaan yang sesuai untuk mengukur variabel penelitian yang mengacu pada kerangka konseptual. Pengukuran variabel penelitian dengan kuesioner menggunakan skala Likert 5 poin dengan skala ordinal. Skala Likert yang digunakan menunjukkan tingkat kesetujuan (*agreement*) dan ketidaksetujuan (*disagreement*) responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan.

Penelitian dilakukan pada seluruh karyawan bagian operasional PT. RGA International. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini termasuk dalam kategori *non-probability sampling*, karena melibatkan seluruh anggota populasi. Mengingat jumlah populasi karyawan operasional PT. RGA International yang tidak banyak, maka seluruh

anggota populasi dipilih sebagai responden. Dengan demikian teknik penentuan sampel yang digunakan adalah teknik sensus atau *complete enumeration*, yaitu cara pengumpulan data dengan mengambil elemen atau anggota populasi secara keseluruhan (Kerlinger, 2000:192). Jumlah keseluruhan sampel penelitian adalah 57 responden. Untuk melakukan penyebaran kuesioner pada karyawan, dilakukan melalui pengiriman kuesioner lewat email kepada karyawan.

Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis jalur (*path analysis*). Analisis ini dimaksudkan untuk menerangkan akibat langsung dan tidak langsung dari suatu variabel terhadap variabel lainnya. Analisis jalur merupakan perluasan analisis regresi linier berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2009:210). Hubungan kausalitas antar variabel telah dibentuk dengan model berdasarkan landasan teoritis. Apa yang dilakukan oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel. Hubungan langsung terjadi jika satu variabel mempengaruhi variabel lainnya tanpa ada variabel ketiga yang memediasi (*intervening*) hubungan kedua variabel tadi. Hubungan tidak langsung terjadi jika ada variabel ketiga yang memediasi hubungan kedua variabel tersebut. Pada setiap variabel endogen terdapat nilai *error* (e_i) yang berfungsi menjelaskan jumlah *variance* yang tak dapat dijelaskan oleh variabel (*unexplained variance*) tersebut (Ghozali, 2009:211).

Setelah beberapa pengujian tersebut maka selanjutnya dilakukan analisis *path*. **Adapun langkah-langkah yang harus dilakukan dalam analisis *Path*, adalah sebagai berikut:**

Identifikasi sub struktur (persamaan)

Persamaan struktural untuk diagram jalur, adalah:

$$Z = b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e_1 \dots\dots\dots(1)$$

$$Y = b_4 Z + e_2 \dots\dots\dots(2)$$

Keterangan:

X_1 = Variasi Keahlian

X_2 = Otonomi

X_3 = Kesempatan Berkembang

Z = Keterikatan Kerja

Y = Perilaku Proaktif

b_1, b_2, b_3, b_4 = Koefisien jalur

e_1, e_2 = Pengaruh dari variabel lain diluar variabel yang diteliti (*error*)

Menerjemahkan hipotesis penelitian ke dalam hipotesis statistik.

Menguji koefisien jalur (*path*) dengan membandingkan nilai probabilitas kesalahan (*Sig.*) masing-masing koefisien jalur dengan tingkat signifikansi (α) 5% atau 0,05. Jika nilai probabilitas kesalahan < 0,05 maka terdapat pengaruh yang signifikan dan apabila nilai probabilitas kesalahan > 0,05 maka tidak terdapat pengaruh yang signifikan.

PEMBAHASAN

Uji Validitas, Leech *et al.* (2005:67), apabila nilai *item-total correlation* negatif atau terlalu rendah (di bawah 0,30) maka item pernyataan dinyatakan tidak valid. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator variabel variasi keahlian (X_1), otonomi (X_2), kesempatan berkembang (X_3), keterikatan kerja (Z), dan perilaku proaktif (Y) dinyatakan valid, karena memiliki nilai *item-total correlation* diatas nilai *cutoff* 0,30.

Uji reliabilitas, Ghozali (2009:46) menyatakan bahwa suatu konstruk atau variabel dikatakan *reliable* jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* di atas 0,60. Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel variasi keahlian (X_1) memiliki nilai *Cronbach Alpha* sebesar 0,858, otonomi (X_2) sebesar 0,833, kesempatan berkembang (X_3) sebesar 0,856, keterikatan kerja (Z) sebesar 0,875, dan perilaku proaktif sebesar 0,736. Karena masing-masing memiliki nilai *Cronbach Alpha* lebih besar daripada nilai *cutoff* 0,60, maka dapat dinyatakan *reliable*

Tabel Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Indikator	Corected Item-Total Correlation	Cronbach Alpha
Variasi Keahlian (X_1)	$X_{1,1}$	0,699	0,858
	$X_{1,2}$	0,730	
	$X_{1,3}$	0,794	
Otonomi (X_2)	$X_{2,1}$	0,774	0,833
	$X_{2,2}$	0,567	
	$X_{2,3}$	0,758	
Kesempatan Berkembang (X_3)	$X_{3,1}$	0,770	0,856
	$X_{3,2}$	0,790	
	$X_{3,3}$	0,646	
Keterikatan Kerja (Z)	Z_1	0,649	0,875
	Z_2	0,613	
	Z_3	0,602	
	Z_4	0,592	
	Z_5	0,624	
	Z_6	0,637	
	Z_7	0,637	
	Z_8	0,647	
	Z_9	0,605	
Perilaku Proaktif (Y)	Y_1	0,568	0,736
	Y_2	0,517	
	Y_3	0,624	

Analisis Tahap I (Pengaruh Variasi Keahlian, Otonomi, dan Kesempatan Berkembang Terhadap Keterikatan Kerja)

Untuk mengetahui pengaruh variasi keahlian (X_1), otonomi (X_2), dan kesempatan berkembang (X_3) terhadap keterikatan kerja (Z) dapat dilakukan dengan melakukan analisis regresi variabel

variasi keahlian (X_1), otonomi (X_2), dan kesempatan berkembang (X_3) terhadap keterikatan kerja (Z). Hasil ringkasan analisis tersebut dapat dilihat pada Tabel 5.13.

Tabel 5.13 - Hasil Analisis Regresi Variasi Keahlian, Otonomi, dan Kesempatan Berkembang Terhadap Keterikatan Kerja

Variabel	F (Sig.)	Standardized Beta	Signifikan t (Sig.)	R Square
Variasi Keahlian (X_1)	27,033 (0,000)	0,348	0,001	0,605
Otonomi (X_2)		0,245	0,030	
Kesempatan Berkembang (X_3)		0,383	0,001	

Sumber: Hasil Analisis Regresi $X_1, X_2, X_3 - Z$

Berdasarkan hasil analisis tersebut, maka dapat diketahui bahwa:

1. Hasil uji F menunjukkan bahwa secara simultan variasi keahlian, otonomi, dan kesempatan berkembang memiliki pengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja, karena memiliki nilai signifikan F (Sig.) sebesar 0,000 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi sebesar 5% atau 0,05.
2. Variabel variasi keahlian memiliki koefisien *standardized beta* positif, berarti jika pada variasi keahlian terjadi peningkatan maka keterikatan kerja juga mengalami peningkatan sebesar nilai *standardized beta*-nya yaitu 0,348. Variasi keahlian memiliki pengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja, karena memiliki nilai signifikan t (Sig.) sebesar 0,001, yang lebih kecil dari tingkat signifikansi sebesar 5% (0,05).
3. Variabel otonomi memiliki koefisien *standardized beta* positif, berarti jika terjadi peningkatan otonomi maka keterikatan kerja juga mengalami peningkatan sebesar nilai *standardized beta*-nya yaitu 0,245. Otonomi memiliki pengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja, karena memiliki nilai signifikan t (Sig.) sebesar 0,030, yang lebih kecil dari tingkat signifikansi sebesar 5% (0,05).
4. Variabel kesempatan berkembang memiliki koefisien *standardized beta* positif, berarti jika terjadi peningkatan kesempatan berkembang maka keterikatan kerja juga mengalami peningkatan sebesar nilai *standardized beta*-nya yaitu 0,383. Kesempatan berkembang memiliki pengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja, karena memiliki nilai signifikan t (Sig.) sebesar 0,001, yang lebih kecil dari tingkat signifikansi sebesar 5% (0,05).
5. Besarnya kontribusi variabel variasi keahlian (X_1), otonomi (X_2), dan kesempatan berkembang (X_3) terhadap keterikatan kerja (Z), ditunjukkan dengan besarnya nilai *R square* sebesar 0,605. Hal ini berarti 60,5% variasi perubahan keterikatan kerja (Z) ditentukan oleh perubahan pada variasi keahlian (X_1), otonomi (X_2), dan kesempatan berkembang (X_3), sedangkan sisanya sebesar 39,5% masih ditentukan oleh faktor-faktor lainnya yang tidak diteliti.

Analisis Tahap II (Pengaruh Keterikatan Kerja Terhadap Perilaku Proaktif)

Untuk mengetahui pengaruh keterikatan kerja (Z) terhadap perilaku proaktif (Y) dapat dilakukan dengan melakukan analisis regresi variabel keterikatan kerja (Z) terhadap perilaku proaktif (Y). Hasil analisis tersebut dapat dilihat pada tabel 5.14.

Tabel 5.14 - Hasil Analisis Regresi Keterikatan Kerja Terhadap Perilaku Proaktif

Variabel	Standardized Beta	Signifikan t (Sig)	R Square
Keterikatan kerja (Z)	0,497	0,000	0,247

Sumber: Hasil Analisis Regresi Z - Y

Berdasarkan hasil analisis tersebut, maka dapat diketahui bahwa:

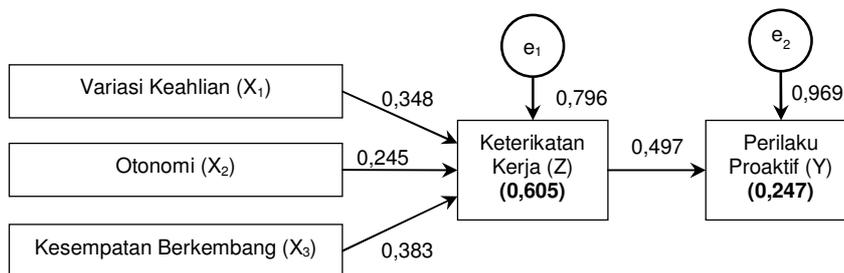
1. Variabel keterikatan kerja (Z) memiliki koefisien *standardized beta* positif, berarti jika terjadi peningkatan keterikatan kerja (Z) maka perilaku proaktif juga akan mengalami peningkatan sebesar nilai *standardized beta*-nya yaitu 0,497. Keterikatan kerja (Z) memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku proaktif (Y), karena memiliki nilai signifikan t (*Sig.*) sebesar 0,000, yang lebih kecil dari tingkat signifikansi sebesar 5% (0,05).
2. Besarnya kontribusi variabel keterikatan kerja (Z) terhadap perilaku proaktif (Y), ditunjukkan dengan besarnya koefisien *R square* sebesar 0,247. Hal ini berarti 24,7% tingkat perubahan perilaku proaktif (Y) ditentukan oleh keterikatan kerja (Z), sedangkan sisanya sebesar 75,3% masih ditentukan oleh faktor-faktor lainnya yang tidak diteliti.

Keseluruhan hasil analisis tahap I dan tahap II dapat digambarkan ke dalam analisis *path* seperti yang diperlihatkan pada Gambar 5.1. Besarnya nilai e_1 dan e_2 dapat dihitung dengan rumus $e_i = \sqrt{(1 - R^2)}$, maka nilai masing-masing e_1 dan e_2 adalah sebagai berikut:

Nilai $e_1 = \sqrt{(1 - 0,605^2)} = 0,796$

Nilai $e_2 = \sqrt{(1 - 0,247^2)} = 0,969$

Gambar 5.1
Hasil Analisis *Path*



Untuk melihat lebih jelas perbandingan pengaruh langsung dan tidak langsung variasi keahlian, otonomi, dan kesempatan berkembang terhadap perilaku proaktif dengan mediator keterikatan kerja dapat dilihat Tabel 5.15.

Tabel 5.15

Direct, Indirect dan Total Effect Variasi Keahlian, Otonomi, Kesempatan Berkembang Terhadap Perilaku Proaktif dengan Mediator Keterikatan Kerja

Variabel Eksogen	Direct Effect	Indirect Effect (Dengan Mediator Keterikatan Kerja)	Total Effect
Variasi Keahlian (X1)	-0,136	0,173	0,037
Otonomi (X2)	-0,088	0,122	0,034
Kesempatan Berkembang (X3)	0,072	0,190	0,262

Sumber: Hasil Analisis Regresi yang diolah

Pengujian Hipotesis Pertama

Hipotesis pertama menyatakan bahwa diduga secara parsial variasi keahlian (*skill variety*), otonomi (*autonomy*), dan kesempatan berkembang (*developmental opportunities*) berpengaruh terhadap keterikatan kerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Variasi keahlian memiliki koefisien regresi positif dengan nilai signifikan t (*Sig.*) sebesar $0,001 < \text{nilai taraf signifikan } (\alpha) \text{ sebesar } 0,05 (5\%)$, hal ini menunjukkan bahwa variabel variasi keahlian (X_1) berpengaruh signifikan positif terhadap keterikatan kerja (Z).
2. Otonomi memiliki koefisien regresi positif dengan nilai signifikan t (*Sig.*) sebesar $0,030 < \text{nilai taraf signifikan } (\alpha) \text{ sebesar } 0,05 (5\%)$, hal ini menunjukkan bahwa variabel otonomi (X_2) berpengaruh signifikan positif terhadap keterikatan kerja (Z).
3. Kesempatan berkembang memiliki koefisien regresi positif dengan nilai signifikan t (*Sig.*) sebesar $0,001 < \text{nilai taraf signifikan } (\alpha) \text{ sebesar } 0,05 (5\%)$, hal ini menunjukkan bahwa variabel kesempatan berkembang (X_3) berpengaruh signifikan positif terhadap keterikatan kerja (Z).

Atas dasar hasil analisis tersebut maka hipotesis pertama yang menyatakan bahwa diduga secara parsial variasi keahlian (*skill variety*), otonomi (*autonomy*), dan kesempatan berkembang (*developmental opportunities*) berpengaruh terhadap keterikatan kerja karyawan, **diterima**.

Pengujian Hipotesis Kedua

Hipotesis kedua menyatakan bahwa diduga secara simultan variasi keahlian (*skill variety*), otonomi (*autonomy*), dan kesempatan berkembang (*developmental opportunities*) berpengaruh terhadap keterikatan kerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis terlihat bahwa nilai signifikansi (*Sig.*) F adalah sebesar 0,000. Karena nilai signifikansi F lebih kecil dari nilai tingkat signifikansi sebesar 5% atau 0,05, maka variabel-variabel eksogen, variasi keahlian (X_1), otonomi (X_2), dan kesempatan berkembang (X_3), secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja (Y). Oleh karena itu, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa diduga secara simultan variasi keahlian (*skill variety*), otonomi (*autonomy*), dan kesempatan berkembang (*developmental opportunities*) berpengaruh terhadap keterikatan kerja karyawan, **diterima**.

Pengujian Hipotesis Ketiga

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa diduga keterikatan kerja berpengaruh terhadap perilaku proaktif karyawan. Berdasarkan hasil analisis terlihat bahwa nilai signifikan t (*Sig.*) adalah sebesar $0,000 < \text{nilai taraf signifikan } (\alpha) \text{ sebesar } 0,05 (5\%)$, hal ini menunjukkan bahwa variabel keterikatan kerja (Z) berpengaruh signifikan terhadap perilaku proaktif (Y). Oleh karena itu, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa diduga keterikatan kerja berpengaruh terhadap perilaku proaktif karyawan, **diterima**.

Pengujian Hipotesis Keempat

Hipotesis keempat menyatakan bahwa diduga variasi keahlian (*skill variety*), otonomi (*autonomy*), dan kesempatan berkembang (*developmental opportunities*) berpengaruh terhadap perilaku proaktif karyawan melalui keterikatan kerja. Menurut Baron dan Kenny (1986), dalam Frazier *et al.* (2004), untuk membuktikan adanya pengaruh mediasi (pengaruh tidak langsung atau *intervening*) dilakukan evaluasi terhadap kriteria sebagai berikut:

1. Pengaruh variabel eksogen (X) terhadap variabel endogen (Y) tidak signifikan (tanpa variabel mediator/*intervening*), atau signifikan.
2. Pengaruh variabel eksogen (X) terhadap variabel endogen mediator (Z) harus signifikan.
3. Pengaruh variabel endogen mediator (Z) terhadap variabel endogen (Y) harus signifikan.
4. Jika pengaruh variabel eksogen (X) terhadap variabel endogen (Y) signifikan dengan adanya variabel endogen mediator (Z) maka disebut *partial mediation*, atau jika pengaruh variabel eskogen (X) tidak signifikan dengan adanya variabel endogen mediator (Z) maka disebut *full mediation*.

Tabel 5.15 menunjukkan pengaruh variabel-variabel eksogen variasi keahlian, otonomi, dan kesempatan berkembang dengan memasukkan variabel moderator keterikatan kerja terhadap perilaku proaktif.

Tabel 5.16 - Hasil Analisis Regresi Variasi Keahlian, Otonomi, Kesempatan Berkembang dan Keterikatan Kerja Terhadap Perilaku Proaktif

Variabel	F (<i>Sig.</i>)	<i>Standardized Beta</i>	Signifikan t (<i>Sig.</i>)
Variasi Keahlian (X ₁)	4,734 (0,002)	-0,136	0,365
Otonomi (X ₂)		-0,088	0,583
Kesempatan Berkembang (X ₃)		0,072	0,659
Keterikatan Kerja (Z)		0,585	0,003

Sumber: Hasil Analisis Regresi X₁, X₂, X₃, Z - Y

Hasil analisis regresi tersebut menunjukkan bahwa variasi keahlian (X₁), otonomi (X₂), dan kesempatan berkembang (X₃) tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku proaktif karena memiliki nilai signifikan t (*Sig.*) berturut-turut sebesar 0,365; 0,583; 0,659 yang lebih besar dari tingkat signifikansi 5% atau 0,05, sedangkan keterikatan kerja (Z) berpengaruh signifikan terhadap perilaku proaktif karena memiliki nilai signifikan t (*Sig.*) sebesar 0,003 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 5% atau 0,05. Pada pengujian hipotesis sebelumnya, hipotesis pertama, menunjukkan bahwa masing-masing variabel eksogen yaitu variasi keahlian, otonomi, dan kesempatan berkembang berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja.

Kemudian pada pengujian hipotesis ketiga juga menunjukkan bahwa keterikatan kerja berpengaruh signifikan terhadap perilaku proaktif. Selanjutnya hasil regresi variabel-variabel eksogen variasi keahlian, otonomi, dan kesempatan berkembang terhadap perilaku proaktif dengan memasukkan variabel mediator keterikatan kerja menunjukkan bahwa masing-masing variabel eksogen, yaitu variasi keahlian, otonomi, dan kesempatan berkembang tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku proaktif. Artinya hipotesis keempat yang menyatakan bahwa diduga variasi keahlian (*skill variety*), otonomi (*autonomy*), dan kesempatan berkembang (*developmental opportunities*) berpengaruh terhadap perilaku proaktif karyawan melalui keterikatan kerja, **diterima**.

KESIMPULAN

Penelitian ini menelaah keterkaitan faktor-faktor sumber daya pekerjaan, yang terdiri dari variasi keahlian, otonomi, dan kesempatan berkembang, dengan keterikatan kerja dan perilaku proaktif. Fokus utama penelitian adalah menguji pengaruh sumberdaya kerja yang terdiri dari variasi keahlian, otonomi, dan kesempatan berkembang terhadap keterikatan kerja, dan pengaruh keterikatan kerja terhadap perilaku proaktif karyawan. Hasil penelitian menghasilkan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Secara parsial variasi keahlian (*skill variety*), otonomi (*autonomy*), dan kesempatan berkembang (*developmental opportunities*) berpengaruh signifikan positif terhadap keterikatan kerja karyawan. Oleh karena itu, apabila tantangan kerja menuntut keragaman keahlian yang tinggi maka karyawan akan dapat menambah wawasan kerjanya sehingga dapat mengasah kemampuan karyawan lebih baik dan tidak membosankan. Kondisi ini akan dapat meningkatkan keterikatan kerja karyawan lebih baik. Otonomi juga berpengaruh signifikan positif terhadap keterikatan kerja karyawan, apabila karyawan memiliki otoritas yang tinggi atas pekerjaannya maka akan lebih mudah untuk mengatasi tuntutan kerja, karena karyawan dapat lebih cepat untuk mengambil keputusan dalam memecahkan masalah yang sedang dihadapi. Maka keterikatan kerja karyawan akan menjadi semakin tinggi, karena dapat menghadapi tuntutan pekerjaan dengan baik. Selanjutnya, kesempatan berkembang (*developmental opportunities*) juga terlihat berpengaruh signifikan positif terhadap keterikatan kerja karyawan, yang menunjukkan bahwa tantangan kerja yang lebih tinggi akan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk dapat berkembang lebih baik, karena memperoleh pengalaman yang berguna untuk mengatasi berbagai permasalahan dalam pekerjaan. Oleh karena pekerjaan memberikan karyawan kesempatan untuk berkembang lebih baik maka karyawan akan semakin terikat dengan pekerjaannya.
2. Secara simultan variasi keahlian (*skill variety*), otonomi (*autonomy*), dan kesempatan berkembang (*developmental opportunities*) berpengaruh terhadap keterikatan kerja karyawan. Maka dapat dikatakan bahwa sumberdaya kerja memiliki peran sebagai motivasi ekstrinsik, karena lingkungan kerja yang penuh sumberdaya dapat mendukung kesediaan karyawan untuk mendedikasikan usaha-usahanya dalam tugas kerja, sehingga keterikatan kerja menjadi semakin meningkat.
3. Keterikatan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap perilaku proaktif karyawan, karena karyawan yang terikat dengan pekerjaan akan memiliki emosi positif sehingga

memiliki rasa ketertarikan yang tinggi atas pekerjaan dan memiliki usaha-usaha yang lebih gigih untuk membuatnya semakin berkembang, dan semakin produktif. Karyawan akan memiliki kemampuan untuk memberdayakan sumberdaya-sumberdaya dalam dirinya sehingga menghasilkan tindakan-tindakan yang lebih proaktif.

4. Variasi keahlian (*skill variety*), otonomi (*autonomy*), dan kesempatan berkembang (*developmental opportunities*) berpengaruh terhadap perilaku proaktif karyawan melalui keterikatan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa variasi keahlian (*skill variety*), otonomi (*autonomy*), dan kesempatan berkembang (*developmental opportunities*) tidak berpengaruh langsung terhadap perilaku proaktif, akan tetapi memiliki pengaruh tidak langsung terhadap perilaku proaktif melalui variabel mediator keterikatan kerja, dan bentuk pengaruh tidak langsungnya bersifat *full mediation*.

DAFTAR PUSTAKA

- Bakker, A.B., Demerouti, E., and Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43: 83–104.
- Bakker, A.B., and Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22: 309–328.
- Bakker, A., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P. and Taris, T.W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22, 187–200.
- Bakker, A.B., and Bal, P.M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83: 189–206.
- Bateman, T. and Crant, J.M. (1999). Proactive Behavior: Meaning, Impact, Recommendations. *Business Horizons*, Vol. 42(3): 63-74
- Cushway, B. and Lodge, D. (1995). *Organizational Behavior Design*. Jakarta: PT. Elex Media.
- Crant, J. (2000). Proactive Behaviour in Organizations. *Journal of Management*, 26: 435 –462.
- Daft, R.L. (2007). *Understanding The Theory and Design of Organizations*. Mason: Thomson Higher Education.
- De Witte, H. (2005). *Job Insecurity: Review of The International Literature on Definitions, Prevalence, Antecedents and Consequences*. Belgium: Research Center On Stress, Health and Well-Being.
- Fay, D., and Frese, M. (2001). The concept of personal initiative: An overview of validity studies. *Human Performance*, 14: 97–124.
- Ferdinand, A. (2006). *Metode Penelitian Manajemen*. Edisi Kedua. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Frazier, P.A., Tix, A.P., and Barron, K.E. (2004). Testing Moderator and Mediator Effects in Counseling Psychology Research. *Journal of Counseling Psychology*. Vol. 51, No. 1:115-134.
- Furnham, A. (2006). *The Psychology of Behavior at Work*. New York: Psychology Press.
- Gomez-Meija, L.R., Balkin, D.B., and Cardy, R.L. (2007). *Managing Human Resource*. New Jersey: Pearson Education, Inc.

- Ghozali, I. (2009). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Cetakan IV. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., and Anderson, R.E. (2014). *Multivariate Data Analysis*. Seventh Edition. Pearson Education Limited.
- Hakanen, J.J., Perhoniemi, R., Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive Gain Spirals at Work: From Job Resources to Work Engagement, Personal Initiative and Work-Unit Innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73: 78-91.
- Hockey, G. R. J. (2000). Work environments and performance. In N. Chmiel (Ed.), *Work and organizational psychology a European perspective* (pp. 206–230). Oxford, England: Basil Blackwell.
- Kerlinger, F. N., (2000). *Asas-Asas Penelitian Behavioral*. Terjemahan. Cetakan Ketujuh. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., and Truss, K. (2008). *Employee Engagement: A Literature Review*. Kingston Business School.
- Lee, C.H. and Bruvold, N.T. (2003). Creating Value for Employees: Investment in Employee Development. *International Journal of Human Resource Management*, Vol.16(6): 981-1000.
- Leech, N.L., Barret, K.C., and Morgan, G.A. (2005). *SPSS for Intermediate Statistics: Use and Interpretation*. Second Edition. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Medhurst, A. and Albrecht, S. (2011). Salesperson Engagement and Performance: A Theoretical Model. *Journal of Management and Organization*, 17(3): 398-411.
- Meijman, T.F., and Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. In P.J.D. Drenth and H. Thierry (Eds.). *Handbook of work and organizational psychology*, vol. 2: Work psychology (pp. 5-33). Hove: Psychology Press.
- Mondy, R.W. and Noe, R.M. (2005). *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Morrison, B.W., and Phelps, C.C. (1999). Taking Charge at Work: Extra-role Efforts to Initiate Workplace Change. *Academy of Management Journal*, 42: 403– 419.
- Parker, S.K., Williams, H.M., and Turner, N. (2006). Modeling The Antecedents of Proactive Behavior at Work. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91(3): 636-652.
- Saks, A.M. (2006). *Antecedents and Consequences of Employee Engagement*. Canada: University of Toronto.
- Salanova, M. and Schaufeli, W.B. (2008). A Cross-National Study of Work Engagement as a Mediator Between Job Resources and Proactive Behavior. *The International Journal of Human Resources Management*, Vol. 19(1): 116-131.
- Schaufeli, W.B., and 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. and Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, Volume 66(4): 701-716.
- Seppala, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakanen, J., Kinnunen, U., Tolvanen, A., Schaufeli, W. (2009). The Construct Validity of The Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and Longitudinal Evidence. *Journal Happiness Study*, 10:459-481.

- Snell, S. and Bohlander, G. (2007). *Human Resource Management*. Mason: Thomson Higher Education.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at The Interface Between Nonwork and Work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3): 518-528.
- Wayne, S.J., Shore, M., and Liden, R.C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40: 82-111.
- Whitener, E.M. (2001). Do High Commitment Human Resource Practices Affect Employee Commitment? A Cross-Level Analysis Using Hierarchical Linear Modeling. *Journal of Management*, 27: 515-535.
- Wrzesniewski, A., and Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179–201.
- Xanthopoulou, D., and Bakker, A.B. (2012). Daily work engagement: The significance of within-person fluctuations. In A. B. Bakker, & K. Daniels (Eds.). *A day in the life of a happy worker* (pp. 25–40). Hove Sussex: Psychology Press