

Hubungan Antara *Psychological Capital* Dan *Work Engagement* Karyawan Generasi Y di PT. Hadji Kalla (*Holding*) Makassar

Jysa Nursakinah¹, Lukman², Andi Nasrawaty Hamid³

¹²³Fakultas Psikologi, Universitas Negeri Makassar

E-mail: jysanrsknh@gmail.com¹, lukman@unm.ac.id², andi.nasrawati@unm.ac.id³

Article History:

Received: 02 Februari 2025

Revised: 17 Februari 2025

Accepted: 21 Februari 2025

Keywords: *Generation Y, Employees, Psychological Capital, Work Engagement*

Abstract: *Generation Y, which currently dominates the labor market, has a low level of work engagement. This study aims to examine the relationship between psychological capital and work engagement among Generation Y employees. The participants in this study were Generation Y employees at PT. Hadji Kalla (Holding) in Makassar City (N=102). The sampling technique used in this study was purposive sampling. The measurement instruments used were an adapted version of the PCQ-24 scale and the UWES-17 scale. Data analysis was conducted using Spearman's Rho correlation analysis. The results of this study indicate a significant relationship between psychological capital and work engagement ($p=0.000$, $r=0.768$). This study illustrates that the higher the psychological capital, the higher the work engagement among employees. The implication of this study for companies is that to enhance the work engagement of Generation Y employees, it is recommended to identify and develop employees' psychological capital by focusing on its four dimensions: self-efficacy, hope, resiliency, and optimism.*

PENDAHULUAN

Salah satu konsep penting namun sulit untuk dibedakan dalam lingkup *work-life balance* adalah membedakan karyawan yang *disengaged* dengan pekerjaannya (*low work engagement*) dengan karyawan yang terdistraksi oleh aspek non pekerjaan (DDI, 2021). Salah satu pertanyaan yang muncul ialah apa penyebab dari karyawan yang tidak menunjukkan performa seperti biasanya. DDI (2021) melaporkan bahwa hasil studi Gallup dalam meninjau hal ini menemukan 36% karyawan yang menjadi respodennya memiliki *work engagement*, namun lebih dari 50% respodennya sama sekali tidak *engaged* atau tidak merasakan ada ikatan dengan pekerjaannya.

Work engagement adalah keadaan psikologik yang ditandai dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma & Bakker, 2002). Karyawan yang *engaged* adalah karyawan yang memiliki energi untuk melakukan aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaannya (*work activities*). Tidak hanya itu saja, karyawan menunjukkan dan mempertahankan tingkat energi yang tinggi ketika bekerja dan tangguh ketika menghadapi masalah dalam bekerja (*vigor*). Ciri lain adalah *dedication*, yaitu keterlibatan diri secara penuh dalam pekerjaannya dan merasakan bahwa aktivitas pekerjaan yang dilakukan penting dan bermakna bagi diri sendiri, selain merasa bangga ketika melakukan pekerjaannya. Karyawan bekerja bukan karena perintah, atau

karena aturan. Terakhir, *absorption* adalah ciri yang ditandai dengan konsentrasi penuh dalam bekerja dan merasakan perasaan bahagia ketika bekerja.

Work engagement menjadi penting bagi perusahaan karena beragam studi sebelumnya menunjukkan hubungan positif yang signifikan dengan aspek-aspek positif dalam pekerjaan misalnya berkorelasi positif dengan *job resources*; yaitu aspek dari pekerjaan yang memiliki kapasitas untuk mengurangi *job demands*, berkorelasi positif dalam pencapaian target pekerjaan (*work goals*), dan menstimulasi *personal growth*, dan belajar karyawan (*learning and development*) (Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma & Bakker, 2002). Studi lain menemukan bahwa karyawan yang memiliki *engagement* dalam bekerja akan memberikan dukungan positif pada rekan dan atasannya, memberikan *performance feedback*, *coaching*, dan mengerjakan beragam tugas (*task variety*) dalam bekerja (Schaufeli & Bakker, 2004; Korunka, Kubicek, & Schaufeli, 2009), menunjukkan komitmen dan kepuasan kerja (Mazzetti, Robledo, Vignoli, Topa, Guglielmi & Schaufeli, 2021), berhubungan positif dengan *personal resources*, misalnya *self-efficacy* (Salanova, Grau, Llorens, & Schaufeli, 2001) dan berhubungan negatif dengan keinginan untuk keluar dari perusahaan (Schaufeli & Bakker, 2004; Alarcon & Edwards, 2011).

Penelitian ini akan fokus pada *work engagement* generasi Y karena dua alasan. Pertama, generasi Y memiliki perbedaan karakteristik dan sikap kerja dengan generasi pendahulunya. Generasi Y yang saat ini sedang mendominasi pasar kerja yaitu sebanyak 75% (Mulyati, Himam, Riyono, & Suhariadi, 2019), setelah generasi *baby boomer* pensiun (Marais, 2013), disebutkan mulai menduduki posisi tinggi dan telah menjadi pimpinan bagi karyawan yang lebih dulu masuk di tempat kerja (Zemke, Raines, & Filipczak, 2013). Sayangnya, generasi Y memiliki perbedaan dari generasi pendahulunya dalam hal nilai, persepsi, dan gaya komunikasi yang berbeda (Brown dkk., 2009). Alasan kedua, generasi Y dua kali lebih besar keinginannya untuk berhenti dari pekerjaannya setelah bekerja selama satu tahun dibandingkan karyawan yang lahir pada generasi X (Park & Gursoy, 2012). Generasi Y tidak ragu untuk meninggalkan pekerjaannya atau organisasi ketika merasa lingkungan kerja tidak menghargai dirinya (Hoole & Bonnema, 2015).

Hasil survei dari *University of California* (Gustitia, 2019) menunjukkan bahwa 70% dari total 1.147 karyawan generasi Y akan meninggalkan pekerjaannya setelah beberapa tahun bekerja, dan 43% merasa sangat yakin akan mendapatkan pekerjaan lain jika berhenti atau kehilangan pekerjaan saat ini. Hasil serupa juga ditemukan pada survei karyawan generasi Y di Indonesia oleh JobStreet ($n = 3.500$). Survei JobStreet menemukan bahwa 65,8% karyawan generasi Y adalah kutu loncat atau tidak tahan bekerja dalam satu perusahaan dalam jangka waktu yang lama (Suheryanto & Hatta, 2022).

Salah satu perusahaan di Makassar yang merasakan perubahan ini adalah PT. Hadji Kalla (*Holding*) yang memiliki karyawan mayoritas generasi Y. Lebih dari 3/4 karyawan (76,5%) perusahaan ini adalah generasi Y, dengan jumlah 202 dari 271 karyawan. Perusahaan ini dihadapkan dengan permasalahan *disengagement*. Berikut cuplikan hasil wawancara dengan *Talent Management Senior Officer* di PT. Hadji Kalla (*Holding*), terkait dengan generasi Y yang memilih untuk meninggalkan perusahaan:

“...gen Y itu banyak yang kutu loncat. Meskipun *turnover* di perusahaan *Holding* ini bisa dibilang kecil, tapi hampir semua yang keluar itu dari gen Y. Mereka itu ingin mencoba hal yang baru, terlebih saat mereka baru memasuki perusahaan dan masih di jenjang awal karirnya. Mungkin juga karena ada alasan egosentrisme. Kebanyakan itu yang *turnover* alasannya karena ingin beralih menjadi pegawai negeri atau beralih ke perusahaan *startup*. Ketika mereka tidak melihat kejelasan di perusahaan ini, apalagi kan Kalla Group itu perusahaan keluarga ya, ada beberapa yang akan pindah jika melihat perusahaan lain yang menurut mereka lebih bagus dan menjanjikan. Juga mungkin ketika mereka merasa tidak cocok sama pekerjaannya, mereka akan lebih memilih untuk

.....

pindah. Biasanya yang seperti itu cuma bertahan 1 sampai 2 tahun lalu *resign*.” (Wawancara dengan *Talent Management Senior Officer*, 12 Oktober 2022) Hasil wawancara di atas didukung dengan data *turnover* karyawan generasi Y di PT. Hadji Kalla (*Holding*) dalam dua tahun terakhir yang dapat dilihat dalam tabel 1.

Tabel 1. Daftar Turnover Karyawan Generasi Y

No	Alasan	Tahun		Jumlah
		2021	2022	
1.	Pindah ke perusahaan lain	6	7	13
2.	Wirausaha	-	3	3
3.	Alasan pribadi	3	4	7
4.	Kepentingan keluarga	-	2	2
	Jumlah	9	16	25

Berdasarkan hasil wawancara dan data di atas, peneliti menyimpulkan bahwa meski tingkat *turnover* di perusahaan tergolong rendah yaitu 25 dari 271 karyawan, namun seluruh data *turnover* perusahaan berasal dari generasi Y sehingga menunjukkan adanya keinginan generasi Y untuk keluar dari perusahaan. Penyebab *turnover* generasi Y di perusahaan beragam yaitu karena ingin mengubah karir atau alasan pribadi. Angka *turnover* oleh generasi Y di PT. Hadji Kalla (*Holding*) menjadi salah satu aspek yang disadari manajemen yang dapat merugikan perusahaan.

Meninjau data *turnover* ini peneliti kemudian membagikan survei untuk mengukur *work engagement* karyawan PT. Hadji Kalla (*Holding*). Data survei ($n = 113$) diperoleh dari semua divisi dan semua generasi yaitu generasi X, Y, dan Z menunjukkan hasil yang sangat unik. Pertama, hanya karyawan generasi Y yang memiliki hasil *not engaged* yaitu sebanyak 30 responden (26.5%) dan *actively disengaged* yaitu sebanyak 2 responden (1.8%). Karyawan generasi Y yang *actively engaged* (hanya 21.4%) memiliki skor yang paling rendah jika dibandingkan dengan generasi lain (berturut-turut yaitu generasi Z, 28.6% dan generasi X, 50%). Perbandingan data *engagement* ini, menyimpulkan bahwa karyawan generasi Y di PT. Hadji Kalla (*Holding*) memiliki tingkat *work engagement* yang paling rendah dibandingkan generasi X dan Z.

Tingkat *work engagement* yang mengkhawatirkan tidak semerta-merta membuat karyawan generasi Y menjadi tidak disukai karena pada dasarnya memiliki karakteristik yang dibutuhkan perusahaan, yaitu mampu menunjukkan performa baik dan keinginan untuk berkembang (Gustitia, 2019). Generasi Y dinilai sebagai generasi cerdas, rajin, dan percaya diri (Zemke, Raines, & Filipczak, 2013). Berikut cuplikan hasil wawancara dengan *Talent Management Senior Officer* di PT. Hadji Kalla (*Holding*), terkait dengan kinerja generasi Y yang masih bertahan di perusahaan:

“...performa dari gen Y itu umumnya bagus dan KPI-nya tercapai dengan baik setiap tahun, mereka tergolong cepat dalam peningkatan karir jika dibandingkan dengan generasi di atasnya ... mereka senang belajar untuk *improvement* dan tidak takut dengan penambahan tanggung jawab. Mereka yang bertahan itu sekarang banyak yang jadi suksesor dan sudah menjadi *leader*.” (Wawancara dengan *Talent Management Senior Officer*, 12 Oktober 2022)

Berdasarkan hasil wawancara di atas, peneliti menyimpulkan bahwa ketika karyawan generasi Y *engaged* dengan pekerjaannya, karyawan justru mampu berprestasi dengan performa lebih baik melebihi generasi sebelumnya. Memahami karakteristik generasi Y dan menggali hal-hal apa saja yang diperlukan untuk meningkatkan *engagement* karyawan, penting untuk mencapai efektivitas perusahaan dari sisi sumber daya manusia. Salah satu upaya dalam memahami generasi Y adalah meninjau faktor yang dapat memengaruhi *work engagement* generasi Y.

Studi-studi sebelumnya telah menemukan beragam faktor yang dapat memengaruhi *engagement* karyawan, dan salah satu yang paling sering disebutkan sebagai *resources* (Bakker &

Leiter, 2010) adalah *psychological capital*. *Psychological capital* terdiri atas beberapa dimensi yaitu *self-efficacy*, *hope*, *resiliency*, dan *optimism* (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007). Menurut Bakker dan Leiter, *psychological capital* secara keseluruhan disebutkan memiliki daya prediksi yang lebih besar untuk menentukan *work engagement*. Avey, Luthans, dan Mhatre (2011) mengemukakan bahwa ketika keempat karakteristik *psychological capital* terkumpul pada diri individu, empat karakteristik tersebut akan berhubungan positif dengan perilaku organisasi yang baik, salah satunya *work engagement*. Studi lain dari Ferreira (2015) pada 122 karyawan pun menunjukkan bahwa *psychological capital* memainkan peran penting dalam meningkatkan *work engagement* dan dimensi *optimism* dalam *psychological capital* memainkan peran terbesar dalam meningkatkan *work engagement*.

Studi-studi di Indonesia juga telah menemukan bahwa *psychological capital* dan *work engagement* saling berhubungan. Penelitian Muslim (2019) pada 345 karyawan kontrak misalnya menunjukkan bahwa tinggi rendahnya *work engagement* dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti optimis (*optimism*), efikasi diri (*self-efficacy*), dan harapan pada masa depan (*hope*). Studi yang sama pada 322 karyawan generasi Y menemukan bahwa *psychological capital* secara signifikan dapat meningkatkan *work engagement*. Peneliti menyatakan bahwa meski faktor eksternal dapat secara langsung memiliki efek pada *work engagement*, namun faktor internal karyawan seperti *Psychological capital* merupakan variabel yang lebih perlu ditinjau dalam meningkatkan *work engagement* (Rachmawati, Mustika, & Sjabadhyni, 2018).

Berdasarkan uraian dan hasil-hasil penelitian sebelumnya, maka peneliti tertarik untuk menguji kembali hubungan antara *psychological capital* dan *work engagement* pada karyawan generasi Y di PT. Hadji Kalla (*Holding*) kota Makassar. Adapun kebaruan dalam penelitian ini adalah latar penelitian yang ditetapkan yaitu di perusahaan PT. Hadji Kalla (*Holding*) kota Makassar yang berbeda pada penelitian sebelumnya yaitu penelitian Purwasono (2017) mengenai hubungan antara *psychological capital* dan *work engagement* dengan responden karyawan generasi Y di PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk.

LANDASAN TEORI

Kular, Gatenby, Rees, Soane, dan Truss (2008) mengemukakan bahwa hingga saat ini belum ditemukan definisi yang universal dan konsisten terkait *engagement* itu sendiri sehingga implementasi istilah *engagement* yang digunakan berbagai peneliti menjadi beragam. Misalnya, Saks (2006) menggunakan istilah *employee engagement* dan istilah *work engagement* digunakan oleh Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, dan Bakker (2002). Pada penelitian ini, peneliti memilih menggunakan istilah *work engagement* yang mengacu pada kaitan antara karyawan dan pekerjaannya, karena istilah *employee engagement* lebih mengacu pada kaitan antara karyawan dengan perusahaannya (Schaufeli & Bakker, 2004).

Istilah *engagement* pertama kali dikemukakan oleh Kahn yang mendefinisikan *engagement* sebagai penguasaan karyawan dengan peran yang dimiliki pada pekerjaannya, yang berarti individu mampu mengikat diri dengan pekerjaannya, lalu mampu bekerja dan mengekspresikan diri secara kognitif, emosional dan fisik saat bekerja (Kahn, 1990). *Engagement* meliputi presensi atau individu secara psikologis maupun fisik hadir untuk peran di perusahaan. *Engagement* memiliki tiga domain psikologis, yaitu kebermanaan, keamanan dan ketersediaan (Kahn, 1990).

Ilmuwan lain mendefinisikan *work engagement* sebagai lawan dari *burnout*, dimana *engagement* merupakan keadaan emosional yang tetap dan memiliki karakteristik berupa adanya level yang tinggi dalam keaktifan dan perasaan senang (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Maslach, Schaufeli dan Leiter (Bakker & Leiter, 2010) memandang *engagement* sebagai kebalikan dari *burnout* sehingga karyawan yang terikat (*engaged*) mampu membangun hubungan kuat dan

efektif dengan pekerjaan.

Schaufeli dan Bakker (2004) sendiri menggambarkan *work engagement* dan *burnout* bukan sebagai kutub yang berlawanan pada kontinum yang sama, tidak seperti yang digambarkan Maslach, Schaufeli dan Leiter. Schaufeli dan Bakker (2004) mengemukakan bahwa *burnout* dan *engagement* bukan merupakan kutub berlawanan karena hal itu berarti kedua konsep ini saling melengkapi satu sama lain. Menurut Schaufeli dan Bakker, *burnout* dan *engagement* tidak saling melengkapi namun bisa dialami bersamaan, kemudian *burnout* dan *engagement* dipandang adalah dua variabel yang saling berhubungan negatif.

Schaufeli dkk. (2002) mengungkapkan bahwa *work engagement* merupakan keadaan positif dan berkaitan dengan pemenuhan diri. *Work engagement* merupakan kondisi kerja individu yang ditandai dengan adanya *vigor*, *dedication* dan *absorption*. *Vigor* merupakan tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi selama bekerja, keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh pada pekerjaan dan gigih dalam menghadapi kesulitan. *Dedication* merupakan perasaan terkait pekerjaan yang penuh makna, antusiasme, inspirasi, kebanggaan dan tantangan. Kemudian, *absorption* merupakan konsentrasi penuh, hasrat dan minat mendalam pada pekerjaan hingga mampu merasakan waktu berlalu lebih cepat dan sulit melepaskan diri dari pekerjaan.

Work engagement merupakan keadaan yang positif terhadap pekerjaan disertai tingkat semangat dan energi besar dan identifikasi yang kuat antara individu dan pekerjaannya (Bakker & Leiter, 2010). *Work engagement* merupakan kondisi dimana individu mampu terikat (*engaged*) pada pekerjaannya dan jika individu tersebut dapat mengidentifikasi diri secara psikologis dengan pekerjaan, serta menganggap kinerja adalah hal penting bagi diri sendiri, bukan hanya bagi organisasi. Karyawan yang memiliki *work engagement* tinggi cenderung memiliki tendensi kuat pada pekerjaan yang dilakukan dan sangat peduli dengan pekerjaan yang dimiliki (Robbins, 2013).

Work engagement bukan hanya keadaan sesaat dan merupakan keadaan yang bergerak tetap meliputi aspek kognitif dan afektif yang tidak hanya berfokus pada peristiwa, individu, objek, atau perilaku tertentu (Schaufeli dkk., 2002). Schaufeli dkk. (2002) mengungkapkan bahwa konsep *work engagement* memiliki batasan yaitu sebagai penerimaan yang kuat terhadap pelaksanaan pekerjaan.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti menyimpulkan bahwa *work engagement* merupakan konsep yang ditunjukkan oleh karyawan dalam upayanya mengikatkan diri dengan perannya di pekerjaan. Peneliti memilih konsep dari Schaufeli dan Bakker (2004) yang mengemukakan bahwa *burnout* dan *engagement* bukan merupakan kutub berlawanan namun merupakan variabel yang saling berhubungan negatif dan dapat dimiliki pada saat yang sama dan mendefinisikan *work engagement* sebagai keadaan individu yang ditandai dengan tingkat energi yang besar dalam melakukan aktivitas pekerjaan, merasa sepenuhnya mampu menangani segala tuntutan pekerjaan, atau dalam kata lain dapat mengekspresikan diri secara kognitif, emosional, dan fisik dalam memainkan peran saat bekerja.

Schaufeli et al. (2002) mendefinisikan *work engagement* sebagai suatu kondisi psikologis positif yang ditandai dengan motivasi tinggi, kepuasan kerja, dan persepsi positif terhadap pekerjaan yang dilakukan. Karyawan yang memiliki *work engagement* cenderung lebih termotivasi dan berdedikasi dalam bekerja, serta menunjukkan kinerja yang lebih baik. Konsep ini berkembang sebagai kebalikan dari *burnout*, yang ditandai dengan kelelahan emosional dan kurangnya keterikatan terhadap pekerjaan. Schaufeli dan Bakker (2004) menguraikan bahwa *work engagement* memiliki tiga aspek utama, yaitu *vigor* (kekuatan), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (absorpsi). Ketiga aspek ini saling berkaitan dan menjadi faktor utama yang menentukan sejauh mana seorang individu benar-benar terlibat dalam pekerjaannya.

Aspek pertama dalam *work engagement* adalah *vigor*. *Vigor* mengacu pada tingkat energi dan

ketahanan yang dimiliki seseorang dalam bekerja. Individu yang memiliki *vigor* tinggi menunjukkan semangat dan antusiasme yang besar terhadap pekerjaan mereka, serta memiliki ketahanan dalam menghadapi tantangan yang ada di tempat kerja. Mereka cenderung tidak mudah menyerah dan selalu berusaha memberikan yang terbaik dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. Semangat ini juga berhubungan dengan daya tahan dalam menghadapi kesulitan, di mana individu dengan *vigor* tinggi tetap mampu bekerja secara optimal meskipun menghadapi berbagai hambatan. Sebaliknya, individu dengan *vigor* rendah akan mengalami kelelahan lebih cepat, kehilangan motivasi, serta cenderung pesimis terhadap tugas yang diberikan kepada mereka.

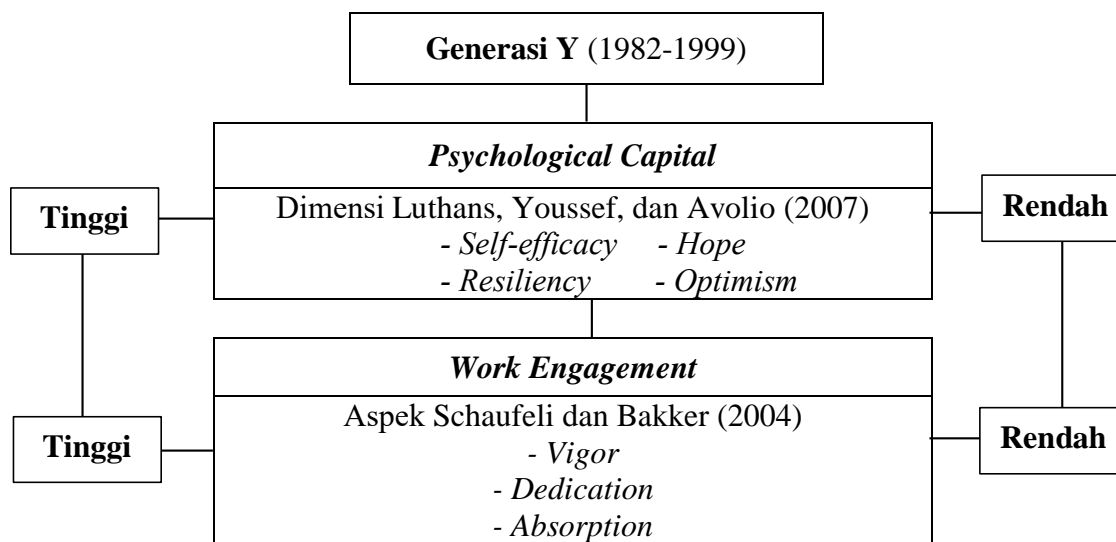
Individu yang memiliki *vigor* tinggi juga menunjukkan tingkat *persistence* yang kuat. Mereka mampu bertahan dalam situasi yang penuh tekanan dan tidak mudah menyerah saat menghadapi kesulitan. Hal ini dikarenakan mereka memiliki dorongan intrinsik untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Selain itu, individu dengan *vigor* tinggi juga memiliki *stamina* kerja yang tinggi, sehingga mereka dapat mempertahankan produktivitas dalam jangka waktu yang lebih lama. Mereka tidak mudah kehilangan semangat dan tetap mampu bekerja dengan optimal meskipun dalam kondisi kerja yang menuntut energi tinggi. Sebaliknya, individu dengan *vigor* rendah akan merasa cepat lelah, kehilangan minat, dan cenderung melakukan pekerjaannya dengan setengah hati.

Selain itu, *vigor* juga berhubungan dengan rasa percaya diri dalam menghadapi tugas yang sulit. Individu dengan *vigor* tinggi akan merasa mampu mengatasi tantangan pekerjaan dengan penuh keyakinan dan energi. Mereka tidak mudah menyerah ketika menghadapi kegagalan, tetapi justru melihatnya sebagai peluang untuk belajar dan berkembang. Hal ini membuat mereka lebih *adaptive* terhadap perubahan dan lebih siap menghadapi tekanan di tempat kerja. Sebaliknya, individu dengan *vigor* rendah sering kali merasa kurang percaya diri dalam menghadapi tugas yang menantang. Mereka lebih cenderung menghindari situasi sulit dan mudah merasa frustrasi ketika menghadapi hambatan dalam pekerjaan.

Aspek kedua dalam *work engagement* adalah *dedication*. *Dedication* merujuk pada tingkat keterikatan emosional dan komitmen seseorang terhadap pekerjaannya. Individu yang memiliki *dedication* tinggi merasa bahwa pekerjaan mereka bermakna, penuh dengan tantangan, dan memberikan inspirasi bagi diri mereka sendiri. *Dedication* juga mencerminkan rasa kepuasan yang tinggi terhadap pekerjaan. Individu yang memiliki *dedication* tinggi tidak hanya bekerja untuk memenuhi kewajiban, tetapi juga benar-benar menikmati pekerjaannya.

Aspek ketiga dalam *work engagement* adalah *absorption*. *Absorption* menggambarkan tingkat keterlibatan dan konsentrasi seseorang dalam pekerjaannya. Individu yang memiliki *absorption* tinggi benar-benar tenggelam dalam pekerjaan mereka dan merasa sulit untuk beralih ke hal lain saat sedang bekerja. Mereka mengalami kondisi di mana waktu terasa berlalu dengan cepat saat mereka bekerja, karena mereka begitu fokus dan menikmati pekerjaan yang dilakukan. *Absorption* ini membuat individu mampu memberikan perhatian penuh terhadap tugas-tugas yang ada, sehingga meningkatkan efisiensi dan kualitas kerja mereka.

Berdasarkan ketiga aspek yang telah dijelaskan, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*, dapat disimpulkan bahwa *work engagement* merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Individu yang memiliki *work engagement* tinggi akan lebih produktif, lebih puas dengan pekerjaannya, dan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan strategi untuk meningkatkan *work engagement* karyawan, salah satunya dengan memperkuat aspek *psychological capital* seperti *self-efficacy*, *hope*, *resilience*, dan *optimism*. Dengan demikian, karyawan dapat lebih bersemangat, berdedikasi, dan terlibat penuh dalam pekerjaan mereka, yang pada akhirnya akan berdampak positif bagi kinerja organisasi.



Gambar 1. Kerangka Pikir

METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengidentifikasi dua variabel utama, yaitu work engagement sebagai variabel terikat dan psychological capital sebagai variabel bebas. Work engagement mengacu pada keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya, yang tercermin dalam tiga aspek utama: vigor (semangat), dedication (dedikasi), dan absorption (keterlibatan penuh). Alat ukur yang digunakan adalah Utrecht Work Engagement Scale (UWES-17) yang dikembangkan oleh Schaufeli dan Bakker (2003). Sementara itu, psychological capital merujuk pada modal psikologis individu yang dapat berkembang dan memengaruhi produktivitas kerja. Dimensi utama dalam psychological capital adalah self-efficacy (kepercayaan diri), optimism (optimisme), hope (harapan), dan resiliency (ketahanan), yang diukur menggunakan Psychological Capital Questionnaire (PCQ-24) dari Luthans, Youssef, dan Avolio (2007).

Populasi penelitian ini terdiri dari karyawan Generasi Y di PT. Hadji Kalla (Holding) di Makassar, yang lahir antara tahun 1982 hingga 1999 dengan jumlah total 202 karyawan. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling dalam metode non-probability sampling, dengan mempertimbangkan kriteria seperti status sebagai karyawan tetap dan memiliki masa kerja minimal enam bulan. Berdasarkan perhitungan Slovin dengan tingkat presisi 10%, jumlah sampel minimal yang diperlukan adalah 67 orang, tetapi penelitian ini mengumpulkan data dari 102 responden Generasi Y. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan skala Likert untuk mengukur work engagement dan psychological capital, diadaptasi dari penelitian sebelumnya oleh Purwasono (2017).

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan dengan pendekatan validitas isi menggunakan expert judgment dan koefisien Aiken's V sesuai dengan Azwar (2018). Daya diskriminasi item diuji menggunakan corrected item-total correlation dengan SPSS v25.0, menunjukkan bahwa semua item dalam kedua skala memiliki nilai korelasi $\geq 0,30$, sehingga dianggap valid. Reliabilitas diukur menggunakan koefisien Cronbach's Alpha, yang memastikan bahwa instrumen penelitian ini memiliki konsistensi internal yang baik. Dengan demikian, penelitian ini menggunakan instrumen yang telah diuji keandalannya dalam mengukur hubungan antara psychological capital dan work engagement pada karyawan Generasi Y di PT. Hadji Kalla (Holding).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

1. Deskripsi Responden Penelitian

Deskripsi 102 karyawan generasi Y di perusahaan PT. Hadji Kalla (*Holding*) yang memiliki masa kerja minimal enam bulan yaitu sebagai berikut:

Tabel 2. Deskripsi Responden Penelitian

Demografi	Kategori	Jumlah	
		<i>f</i>	%
Jenis Kelamin	Laki-laki	78	76,5
	Perempuan	24	23,5
	Total	102	100
Usia	20 – 29	52	51
	30 – 39	49	48
	> 40	1	1
	Total	102	100
Masa Kerja	< 1 tahun	24	23
	1 – 5 tahun	62	61
	5 – 10 tahun	16	16
	Total	102	100
Jenjang Pendidikan	S1	82	80
	S2	15	15
	Diploma	5	5
	Total	102	100

Berdasarkan tabel 5, diketahui dari keseluruhan responden pada demografi yang memiliki persentase tertinggi yaitu karyawan generasi Y berjenis kelamin laki-laki (76,5%), usia 20 – 29 (51%), telah bekerja selama 1 – 5 tahun (61%) dengan jenjang pendidikan S1 (80%).

2. Deskripsi Data Penelitian

Deskripsi data pada penelitian ini merupakan hasil dari skor alat ukur (skala) dan responden yang digunakan dalam penelitian. Deskripsi tersebut meliputi skor rata-rata (*mean*), skor minimal (*min*), skor maksimal (*max*) dan standar deviasi (SD). Statistik hipotetik diperoleh dari perhitungan alat ukur penelitian sebagai acuan utama dalam menentukan kategorisasi skor responden, sedangkan acuan utama pada statistika empirik menggunakan populasi penelitian. Kedua statistik memberikan hasil kategorisasi yang berbeda karena hipotetik mengacu pada kemampuan alat ukur yang digunakan, sedangkan empirik mengacu pada kemampuan populasi penelitian.

a. Data Variabel *Work Engagement* dan *Psychological Capital*

Deskripsi data variabel *work engagement* dan *psychological capital* berdasarkan skor hipotetik dan empirik menggunakan pengolahan SPSS v25.0 for windows sebagai berikut:

Tabel 3. Deskripsi Data *Work Engagement* dan *Psychological Capital*

Variabel	Data Empirik				Data Hipotetik			
	Min	Max	Mean	SD	Min	Max	Mean	SD
<i>Work Engagement</i>	26	102	65	16,8	0	102	51	17
<i>Psychological Capital</i>	56	144	105,9	23,6	24	144	84	20

Berdasarkan tabel 6, diketahui bahwa *mean* empirik *work engagement* dan *psychological capital* lebih tinggi dibandingkan dengan *mean* hipotetik. Adapun persentase kategorisasi berdasarkan skor hipotetik masing-masing variabel sebagai berikut:

Tabel 4. Persentase Skor Kategorisasi Work Engagement dan Psychological Capital

Variabel	Interval	Kategori	<i>f</i>	%
<i>Work Engagement</i>	$68 < X$	Tinggi	33	32,4
	$34 < X < 68$	Sedang	62	60,8
	$X < 34$	Rendah	7	6,9
		Total	102	100
<i>Psychological Capital</i>	$104 < X$	Tinggi	56	54,9
	$64 < X < 104$	Sedang	44	43,1
	$X < 64$	Rendah	2	2
		Total	102	100

Tabel 7 menunjukkan bahwa responden terbanyak terdapat pada skala *work engagement* kategori sedang (60,8%). Responden dengan kategori terkecil mengarah pada kategori rendah (6,9%). Hasil kategorisasi menunjukkan bahwa karyawan generasi Y memiliki *work engagement* pada kategori sedang.

Berdasarkan tabel 7, diketahui bahwa responden terbanyak terdapat pada skala *psychological capital* kategori tinggi (54,9%). Responden dengan kategori terkecil mengarah pada kategori rendah (2%). Hasil kategorisasi menunjukkan bahwa karyawan generasi Y memiliki *psychological capital* pada kategori tinggi.

b. Data Variabel Dimensi *Psychological Capital*

Deskripsi data variabel *psychological capital* yaitu *self-efficacy*, *hope*, *resiliency*, dan *optimism* berdasarkan skor hipotetik dan empirik dengan jumlah 24 aitem menggunakan pengolahan SPSS v25.0 for windows sebagai berikut:

Tabel 5. Deskripsi Data Dimensi Psychological Capital

Dimensi	Data Empirik				Data Hipotetik			
	Min	Max	Mean	SD	Min	Max	Mean	SD
<i>Self-Efficacy</i>	10	36	26,38	7,17	6	36	21	5
<i>Hope</i>	14	36	27	5,74	6	36	21	5
<i>Resiliency</i>	13	36	25,83	6	6	36	21	5
<i>Optimism</i>	12	36	26,72	6,41	6	36	21	5

Berdasarkan tabel 8 menunjukkan bahwa *mean* empirik untuk semua dimensi lebih tinggi dibandingkan *mean* hipotetik dengan skor *mean* tertinggi terdapat pada dimensi *hope* = 27. Sedangkan kategorisasi skor terendah terdapat pada dimensi *resiliency* dengan *mean* empirik = 25,83. Adapun persentase kategorisasi berdasarkan skor hipotetik tiap dimensi adalah sebagai berikut:

Tabel 6. Persentase Skor Kategorisasi Dimensi Psychological Capital

Dimensi	Interval	Kategori	<i>f</i>	%
<i>Self-efficacy</i>	$26 < X$	Tinggi	55	53,9
	$16 < X < 26$	Sedang	39	38,2
	$X < 16$	Rendah	8	7,9
		Total	102	100
<i>Hope</i>	$26 < X$	Tinggi	56	54,9

	16 < X < 26	Sedang	44	43,1
	X < 16	Rendah	2	2
		Total	102	100
<i>Resiliency</i>	26 < X	Tinggi	50	49
	16 < X < 26	Sedang	46	45,1
	X < 16	Rendah	6	5,9
		Total	102	100
<i>Optimism</i>	26 < X	Tinggi	54	53
	16 < X < 26	Sedang	44	43
	X < 16	Rendah	4	4
		Total	102	100

Berdasarkan tabel 9, diketahui bahwa skor masing-masing dimensi *psychological capital*, berturut-turut *self-efficacy* dengan kategori tinggi = 53,9%. *hope* dengan kategori tinggi memiliki persentase = 54,9%, *resiliency* dengan kategori tinggi memiliki persentase = 49%, *optimism* dengan kategori tinggi memiliki persentase = 53%. Hasil kategorisasi menunjukkan bahwa karyawan generasi Y memiliki tingkat dimensi *psychological capital* pada kategori tinggi.

Pembahasan

Berdasarkan hasil dari analisis data pada uji hipotesis mayor, menunjukkan bahwa ada hubungan sangat kuat yang signifikan antara *psychological capital* dan *work engagement* pada karyawan generasi Y. Jenis hubungan antara kedua variabel adalah hubungan positif sehingga memiliki jenis hubungan searah. Dengan demikian dapat diartikan bahwa *psychological capital* yang tinggi dapat menghasilkan *work engagement* yang tinggi pada karyawan generasi Y. Kemudian pada hipotesis minor, menunjukkan bahwa ada hubungan kuat yang signifikan antara setiap dimensi *psychological capital* yaitu *self-efficacy*, *hope*, *resiliency*, dan *optimism* dengan *work engagement*. Dengan demikian dapat diartikan bahwa masing-masing dimensi *psychological capital* yang tinggi dapat menghasilkan *work engagement* yang tinggi.

Berdasarkan gambaran deskriptif pada penelitian ini menunjukkan bahwa *work engagement* yang dimiliki karyawan generasi Y berada pada kategori sedang. Govindarajo, Kumar, dan Ramulu (2014) mengemukakan bahwa karyawan yang tidak tergolong *highly engaged* namun juga tidak tergolong *actively disengaged* disebut sebagai *non-engagement*. *Non-engagement* atau level yang berada di tengah-tengah dapat digolongkan sebagai karyawan yang tidak sepenuhnya terlibat dan netral terhadap pekerjaannya. Karyawan dengan tipe ini tidak selalu cenderung negatif, namun juga tidak positif dalam sikap kerja. Karyawan hanya akan melakukan apa yang diharapkan dari dirinya dan tidak lebih dari itu, karyawan tidak akan secara aktif berkontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan dan tidak menginginkan perkembangan dalam kinerjanya.

Karyawan yang memiliki *work engagement* kriteria sedang akan menggunakan waktunya untuk bekerja dan mampu menyelesaikan pekerjaannya namun tidak ada hasrat dan rasa semangat ketika bekerja (*vigor*), tidak memandang pekerjaannya sebagai hal yang membanggakan, melainkan sesuatu yang dilakukan selama delapan jam sehari untuk mendapatkan gaji (*dedication*), sehingga karyawan merasa delapan jam tersebut berjalan lambat (*absorption*) (Govindarajo, Kumar, & Ramulu, 2014; Harter, Schmidt, Killham, & Asplund, 2006). Wellins dan Concelman (2005) mengemukakan bahwa karyawan tidak mengeluarkan usaha ekstra dan mendukung kerja sama tim. Karyawan tipe ini memiliki '*wait-and-see attitude*' dan memerlukan dorongan lebih

untuk bergabung dalam kegiatan tim, baik dengan atasan dan rekan kerja.

Hipotesis mayor yang diterima menunjukkan bahwa tingkat *work engagement* dapat dikembangkan melalui *psychological capital*, dimana pada penelitian ini ditemukan bahwa *psychological capital* yang dimiliki karyawan generasi Y pada kategori tinggi yang artinya karyawan generasi Y memiliki sumber daya positif yang diwujudkan dalam karakteristik diri seperti *self-efficacy*, *hope*, *resiliency*, dan *optimism* yang tinggi pula.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan generasi Y memiliki tingkat *self-efficacy*, *hope*, *resiliency*, dan *optimism* yang tinggi. *Self-efficacy* yang tinggi menunjukkan keyakinan diri dalam menghadapi tantangan dan kemampuan untuk terus termotivasi dalam situasi sulit (Garg, Sethi, & Gupta, 2017). Karyawan dengan *hope* yang tinggi memiliki kemauan dan strategi untuk mencapai tujuan serta cenderung menjadi pemikir mandiri dengan *locus of control* internal (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007). Sementara itu, *resiliency* yang tinggi memungkinkan karyawan bertahan dalam menghadapi rintangan serta tetap bereaksi secara positif dalam situasi sulit (Masten, 2001).

Selain itu, *optimism* yang tinggi membuat karyawan generasi Y lebih yakin bahwa keberhasilan berasal dari usaha mereka sendiri dan melihat kegagalan sebagai sesuatu yang bersifat sementara (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007). Hal ini menunjukkan bahwa keempat dimensi *psychological capital* berperan penting dalam meningkatkan motivasi, kinerja, serta ketahanan karyawan dalam dunia kerja.

Luthans, Youssef, dan Avolio (2007) mengemukakan bahwa karyawan dengan *optimism* tinggi memiliki reaksi yang sangat berbeda dengan karyawan dengan *pessimism* ketika masa sulit dalam lingkungan kerja tiba (misalnya *layoff* atau *job rotation*). Karyawan yang memiliki sifat optimis lebih cenderung merangkul perubahan, melihat peluang yang ada di masa depan, dan fokus memanfaatkan peluang tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan generasi Y sangat penting untuk memiliki *optimism* agar mampu merangkul perubahan dan fokus pada peluang yang akan didapatkan dari perubahan yang ada.

Hasil penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya yang mengaitkan kedua variabel. Studi Muslim (2019) dan Purwasono (2019) telah menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara *psychological capital* dengan *work engagement*. Temuannya menunjukkan bahwa semua dimensi berhubungan dengan *work engagement*, demikian juga dengan dimensi-dimensinya seperti *optimism*, *self-efficacy*, dan *hope*.

Penelitian Rachmawati, Mustika, dan Sjabadhyni (2018) pada 322 karyawan yang bekerja di berbagai jenis perusahaan di seluruh Indonesia dan penelitian Suheryanto dan Hatta (2022) pada 85 pegawai *startup* menunjukkan bahwa *psychological capital* secara signifikan dapat meningkatkan *work engagement*. Dari empat dimensi *psychological capital* yang paling berpengaruh terhadap adalah dimensi *hope*.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori *Job Demand-Resources* (JD-R) oleh Bakker dan Demerouti (2007) yang menjelaskan bahwa anteseden *work engagement* terdiri dari gabungan karakteristik yang ada pada pekerjaan (*job resources*) dan sumber daya individu (*personal resources*) dalam menghadapi tuntutan pekerjaan (*job demands*). *Psychological capital* dengan keempat dimensinya dikategorisasikan sebagai *personal resources* merupakan sumber daya utama dalam mendorong individu untuk berkembang dan menghadapi serta mengendalikan dampak dari tuntutan pekerjaan (*job demands*) sehingga dapat menentukan tingkat *work engagement* karyawan melalui emosi positif.

Pengalaman yang memadai dan emosi positif dalam pekerjaannya sehingga akan menghasilkan hasil pekerjaan yang positif pula. Hubungan ini dapat terjadi karena proses mewujudkan *work engagement* melalui sejumlah mekanisme yang berhubungan dengan

psychological capital seperti memiliki keyakinan pada kemampuan yang dimiliki individu (*self-efficacy*), memiliki harapan pada hasil yang positif (*hope*), memiliki kemauan dan arah untuk mencapai tujuan (*optimism*), serta memiliki kemampuan untuk bangkit kembali (*resiliency*) dalam menghadapi rintangan dan tuntutan pekerjaan yang diwujudkan melalui emosi positif (Schaufeli & Bakker, 2004; Sweetman & Luthans, 2010).

Dimensi-dimensi tersebut tergambar pada responden karyawan generasi Y yang memiliki kepercayaan pada kapabilitas diri sehingga yang cukup untuk memunculkan alur berfikir positif, motivasi, dan tindakan yang diperlukan guna menyelesaikan pekerjaan atau tugas tertentu dalam konteks tertentu (Purwasono, 2017). Hal ini dapat terjadi karena pada dasarnya generasi Y dianggap sebagai sumber daya yang potensial, sebab pada masa perkembangannya generasi Y tidak hanya didukung oleh pola asuh namun juga infrastruktur pendidikan yang sangat baik sehingga berpotensi untuk mengoptimalkan kemampuan dibandingkan generasi lainnya (Fernandez, 2009; Purwasono, 2017).

Dimensi-dimensi *psychological capital* yang telah dimiliki responden generasi Y secara teoritis telah dipercaya mampu membantu aktualisasi dan potensi individu khususnya di tempat kerja (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007). Keempat dimensi ini saling membangun satu sama lain menjadi sumber daya dan modal dalam diri individu yang mampu meningkatkan *work engagement* serta memperluas pola pikir individu. Perpuasan pola pikir yang disebabkan oleh peningkatan *psychological capital* dapat memberikan energi dan keterlibatan yang besar dalam bekerja (Sweetman & Luthans, 2010).

Hasil analisis tambahan ditemukan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan pada skor *work engagement* ditinjau berdasarkan masa kerja, yang artinya masa kerja berpengaruh terhadap peningkatan *work engagement*. Hal ini diduga karena periode bekerja karyawan dalam bidangnya dapat mempengaruhi pengalaman kerja atau *experience* karyawan sehingga karyawan yang lebih lama bekerja mengetahui cara mengatasi hambatan dalam pekerjaan, misalnya stres dan kelelahan (Sharma, Goel, & Sengupta, 2017). Hu, Schaufeli, Hessen, Salanova, dan Tarris (2014) mengemukakan bahwa karyawan dengan masa kerja relatif lama cenderung mengembangkan hubungan lebih dalam dengan pekerjaannya dan mampu memberi komitmen yang lebih kuat ketika melakukan pekerjaan sehingga dapat mempengaruhi *work engagement*.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Madyaratri dan Izzati (2021) pada 105 karyawan menunjukkan bahwa terdapat perbedaan *work engagement* ditinjau dari masa kerja. Penelitian ini mengkaji perbedaan antara kelompok subjek dengan masa kerja dibawah 2 tahun dengan kelompok subjek dengan masa kerja diatas 10 tahun dan mendapatkan hasil perbedaan yang signifikan. Nilai *work engagement* tertinggi dimiliki oleh kelompok subjek dengan masa kerja lebih dari 10 tahun. Penelitian serupa juga dilakukan oleh Sharma, Goel, dan Sengupta (2017) pada 303 karyawan menunjukkan bahwa karyawan dengan pengalaman kerja lebih dari 9 tahun memiliki tingkat *work engagement* lebih tinggi dibandingkan kategori yang lebih singkat.

Sedangkan uji beda terhadap jenis kelamin dan tingkat pendidikan tidak signifikan. Hal ini diduga terjadi pada demografi jenis kelamin karena selain potensi yang ada dalam setiap individu tidak berbeda tergantung jenis kelaminnya, faktor lingkungan kerja yang tidak diskriminatif dan memberi kesempatan yang setara bagi seluruh karyawan juga berpengaruh. Tshilongamulenzhe dan Takawira (2015) mengemukakan bahwa ketika karyawan diperlakukan sama di semua bidang pekerjaan terlepas dari jenis kelamin dan/atau atribut lainnya, maka akan dapat memengaruhi kemampuan individu dalam menunjukkan *work engagement*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Schaufeli, Bakker, dan Salanova (2006) pada 14.521 karyawan di 10 negara yang menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan signifikan terkait tingkat *work engagement* berdasarkan jenis kelamin. Hasil penelitian yang berbeda ditemukan oleh Steyn dan Grobler (2016) pada 1.614

karyawan yang menunjukkan bahwa laki-laki memperoleh skor *work engagement* yang lebih tinggi secara signifikan dibandingkan perempuan.

Uji beda pada tingkat pendidikan tidak signifikan diduga karena hal yang sama, yaitu tidak ada diskriminasi atau limitasi berdasarkan *background* pendidikan di tempat kerja dan potensi serta kinerja yang dimiliki oleh karyawan yang lulus dari diploma dan sarjana tidak jauh berbeda. Avery dkk. (2007) mengasumsikan bahwa karyawan dengan pendidikan yang lebih tinggi dapat menunjukkan *work engagement* yang lebih tinggi karena telah memperoleh pekerjaan pilihan mereka setelah menyelesaikan pendidikan, sehingga pekerjaan tersebut lebih bermakna secara psikologis. Namun dalam penelitiannya, Avery dkk. gagal membuktikan hubungan yang signifikan antara pendidikan dan *work engagement*. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sharma dan Rajput (2021) dan Rahman, Aminah, dan Nurmalasari (2021) pada tenaga pendidik yang menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan signifikan *work engagement* ditinjau dari demografi jenjang pendidikan.

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah kedua skala yang digunakan untuk mengukur variabel memiliki jumlah aitem yang banyak yaitu pada skala *work engagement* berjumlah 17 aitem dan *psychological capital* berjumlah 24 aitem. Hal ini berdampak pada kemungkinan bias kelelahan pada subjek ketika mengisi skala penelitian.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil uji hipotesis mayor, penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara *psychological capital* dan *work engagement* pada karyawan generasi Y di PT. Hadji Kalla (Holding). Semakin tinggi *psychological capital* yang dimiliki karyawan, semakin tinggi pula tingkat *work engagement* mereka. Selain itu, uji hipotesis minor menunjukkan bahwa keempat dimensi *psychological capital*, yaitu *self-efficacy*, *hope*, *resiliency*, dan *optimism*, juga memiliki hubungan dengan *work engagement*, yang berarti bahwa setiap aspek dari *psychological capital* berkontribusi terhadap keterlibatan kerja karyawan.

Merujuk pada temuan ini, disarankan agar karyawan generasi Y meningkatkan pemahaman dan pengembangan *psychological capital* mereka untuk mendukung keterlibatan kerja yang lebih baik. Perusahaan juga diharapkan lebih memperhatikan faktor internal karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung penguatan *psychological capital*, sehingga *work engagement* dapat terus meningkat. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk menyederhanakan skala penelitian guna menghindari bias kelelahan responden serta mempertimbangkan penelitian dengan populasi generasi Z yang mulai memasuki dunia kerja agar hasilnya lebih relevan dengan kondisi saat ini.

PENGAKUAN/ACKNOWLEDGEMENTS

Dengan penuh rasa syukur, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak Lukman, S.Psi., M.App. Psy., selaku dosen pembimbing utama, serta Ibu Andi Nasrawaty Hamid, S.Psi., M.A., selaku dosen pembimbing pendamping, yang telah dengan sabar membimbing, memberikan ilmu, serta arahan dalam penyusunan skripsi ini. Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada orang tua tercinta, Syahriani Jarimollah, S.Pd., M.Pd., atas doa, dukungan, dan kasih sayang yang tiada henti dalam setiap langkah perjalanan akademik ini. Tak lupa, penulis juga berterima kasih kepada teman-teman terdekat, Khairunnisa Putri Abrar G.A., Salsabila Haura Insyiah, Alvin Karnadi, serta sahabat-sahabat lainnya yang selalu memberikan semangat, dukungan, dan menjadi tempat berbagi selama masa perkuliahan hingga penyusunan skripsi ini. Semoga segala kebaikan yang telah diberikan mendapatkan balasan terbaik dari Allah SWT.

.....

DAFTAR REFERENSI

- Alarcon, G. M., & Edwards, J. M. (2011). The relationship of engagement, job satisfaction and turnover intentions. *Stress and Health*, 27(3), 294–298. <https://doi.org/10.1002/smi.1365>
- Avery, D. R., McKay, P. F., & Wilson, D. C. (2007). Engaging the Aging Workforce: The Relationship Between Perceived Age Similarity, Satisfaction With Coworkers, and Employee Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1542–1556. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1542>
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127–152. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20070>
- Azwar, S. (2019). *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*, 23(1), 4–11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- 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, Arnold B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, Arnold B., & Leiter, M. P. (2010). Where to go from here: Integration and future research on work engagement. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (pp. 181–196). New York: Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203853047>
- Bakker, Arnold B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 22(3), 187–200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Brown, S., Carter, B., Collins, M., Gallerson, C., Giffin, G., Greer, J., Griffith, R., Johnson, E., & Richardson, K. (2009). Generation Y in the Workplace. *Journal of the Bush School of Foverment and Public Services*, 1–59.
- DDI. (2021). *Signs of Low Employee Engagement*. <https://www.ddiworld.com/blog/signs-of-low-employee-engagement>. Diakses pada 3 Januari 2023.
- Feist, J., & Feist, G. J. (2010). *Teori Kepribadian*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Fernandez, S. (2009). *Comparing Generation X to Generation Y on work-related beliefs*. (Thesis) San Jose State University. <https://doi.org/10.31979/etd.fen9-fcyh>
- Garg, V., Sethi, S., & Gupta, S. (2017). Role of Self-Efficacy in Work Engagement of Employees: A Conceptual Framework. *International Journal of Interdisciplinary and Multidisciplinary Studies*, 3(2), 30–32. <http://www.ijims.com>
- Gleichmann, A. S. M., & Etikariena, A. (2021). Psychological Capital and Work Engagement: The Moderating Role of Age Diversity. *Psychocentrum Review*, 3(2), 128–140. <https://doi.org/10.26539/pcr.32709>
- Govindarajo, N. S., Dileep Kumar, M., & Ramulu, S. S. (2014). Why workers disengage? Factors from “head” or “heart” to be tagged on? *Asian Social Science*, 10(17), 108–119. <https://doi.org/10.5539/ass.v10n17p108>
- Grover, S. L., Teo, S. T. T., Pick, D., Roche, M., & Newton, C. J. (2018). Psychological capital as a personal resource in the JD-R model. *Personnel Review*, 47(4), 968–984. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2016-0213>
- Gustitia, A. A. (2019). the Effect of Psychological Capital on Work Engagement With Job Crafting As a Mediator Variable Among Generation Y Employees. *Russian Journal of Agricultural*
-

- and Socio-Economic Sciences*, 91(7), 324–331. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2019-07.38>
- Hadi, S. (2017). *Statistik (edisi revisi)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Halbesleben, J. R., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22(3), 242–256. <https://doi.org/10.1080/02678370802383962>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Killham, E. A., & Asplund, J. W. (2006). *The Gallup Organization Q12 Meta-Analysis. In The Gallup Organization.* http://strengths.gallup.com/private/Resources/Q12Meta-Analysis_Flyer_GEN_08_08_BP. Diakses pada 17 September 2022.
- Hinzmann, R., Rašticová, M., & Šácha, J. (2019). Factors of employee engagement at the workplace. Do years of service count? *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 67(6), 1525–1533. <https://doi.org/10.11118/actaun201967061525>
- Hoole, C., & Bonnema, J. (2015). Work engagement and meaningful work across generational cohorts. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1). <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v13i1.681>
- Hu, Q., Schaufeli, W. B., Hessen, D. J., Salanova, M., & Taris, T. W. (2014). East Is East and West Is West and Never the Twain Shall Meet: Work Engagement and Workaholism Across Eastern and Western Cultures. *Journal of Behavioral and Social Sciences*, 1, 6–24.
- Joo, B. K., Lim, D. H., & Kim, S. (2016). Enhancing work engagement: The roles of psychological capital, authentic leadership, and work empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1–35. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2015-0005>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Korunka, C., Kubicek, B., Schaufeli, W. B., & Hoonakker, P. (2009). Work engagement and burnout: Testing the robustness of the Job Demands-Resources model. *Journal of Positive Psychology*, 4(3), 243–255. <https://doi.org/10.1080/17439760902879976>
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Truss, K. (2008). Employee engagement: A literature review. *Klinische Wochenschrift*, 64(-), 1-28. <https://doi.org/10.1007/BF01757208>
- Lehoczky, M. H. (2013). *The Socio-Demographic Correlations of Psychological Capital*. 9(29), 26–42.
- Luthans, F. (2010). Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach. In *Hospital Administration*. New York: McGraw-Hill. https://doi.org/10.5005/jp/books/10358_23
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the Relationship with Performance Fred Luthans, Bruce J. Avolio, Fred O. Walumbwa. *Management and Organization Review*, 1(2), 249–271. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2005.00011.x>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge. In *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. New York: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195187526.001.0001>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological Capital and Beyond*. New York: Oxford University Press.
- Madyaratri, M. M., & Izzati, U. A. (2021). Perbedaan work engagement ditinjau dari masa kerja pada karyawan bagian produksi. *Jurnal Penelitian Psikologi*, 8(3), 24–35.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout Christina Maslach*. San Fransisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Reviews Psychology*, 52, 397–422.

- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227–238. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.227>
- Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2021). Work Engagement: A meta-Analysis Using the Job Demands-Resources Model. *Psychological Reports*, 0(0), 1–38. <https://doi.org/10.1177/00332941211051988>
- Mulyati, R., Himam, F., Riyono, B., & Suhariadi, F. (2019). Model Work Engagement Angkatan Kerja Generasi Millennial dengan Meaningful Work sebagai Mediator. *Gadjah Mada Journal of Psychology (GamaJoP)*, 5(1), 34-49. <https://doi.org/10.22146/gamajop.47964>
- Muslim, A. R. (2019). *Hubungan psychological capital dengan work engagement pada karyawan kontrak CV. Laksana Karoseri*. (Skripsi). Universitas Negeri Semarang.
- Park, J., & Gursoy, D. (2012). Generation Effect on the Relationship between Work Engagement, Satisfaction, and Turnover Intention among US Hotel Employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1195–1202. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.02.007>
- Purwasono, G. R. (2017). *Hubungan antara Psychological Capital dengan Work Engagement pada Karyawan Generasi Y di PT. Semen Indonesia (PERSERO) Tbk*. (Skripsi). Universitas Airlangga.
- Rachmawati, U., Mustika, M. D., & Sjabadhyni, B. (2018). Millennials: Do They Need a Hero to Make Their Workplace More Welcoming? *Psikodimensia*, 17(2), 110-119. <https://doi.org/10.24167/psidim.v17i2.1550>
- Rahman, F., Aminah, S., & Nurmalasari, Y. (2021). Effect of Educational Background and Work Experience on Counselor’S Work Engagement. *JOMSIGN: Journal of Multicultural Studies in Guidance and Counseling*, 5(2), 14–30. <https://doi.org/10.17509/jomsign.v5i2.35023>
- Robbins, S. P. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). London: Pearson Education, Inc.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences to employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Salanova, M., Grau, R., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2001). Exposure to information technology, burnout, and engagement: the moderating role of professional self-efficacy. *Psicologia Social Aplicada*, 11, 69–89. <https://doi.org/10.1080/014492900750000081>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Utrecht work engagement scale Preliminary Manual Version 1.1. In *Occupational Health Psychology Unit Utrecht University* (Issue December). <https://doi.org/10.1037/t01350-000>
- 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.
- Schaufeli, W. B. (2012). Work engagement: what do we know and where do we go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3.10. <https://doi.org/10.1177/0011000002301006>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schullery, N. M. (2013). Workplace Engagement and Generational Differences in Values. *Business Communication Quarterly*, 76(2), 252–265. <https://doi.org/10.1177/1080569913476543>
- Sharma, A., Goel, A., & Sengupta, S. (2017). How does Work Engagement vary with Employee Demography?: Revelations from the Indian IT industry. *Procedia Computer Science*, 122, 146–153. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.353>
-

-
- Sharma, U., & Rajput, B. (2021). Work engagement and demographic factors: a study among university teachers. *Journal of Commerce & Accounting Research*, 10(1), 25–32.
- Steyn, R., & Grobler, S. (2016). Sex differences and work engagement: a study across 27 South African companies. *Journal of Contemporary Management DHET*, 13, 461–481.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Suheryanto, A. P. P., & Hatta, M. I. (2022). Pengaruh Psychological capital terhadap Work engagement pada Karyawan Milenial. *Bandung Conference Series: Psychology Science*, 2(1), 293–301. <https://doi.org/10.29313/bcsp.v2i1.1038>
- Sweetman, D., & Luthans, F. (2010). Work Engagement. In A.B Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 54–68). East Sussex: Psychology Press. <https://doi.org/10.1177/1534484316655666>
- Synder, C. R., Irving, L., & Anderson, J. R. (1991). Hope and Health: Measuring The Will and The Ways. In *Handbook of Social and Clinical Psychology: The Health Perspective* (pp. 285–305). New York: Pegamon Press. <https://doi.org/10.5860/choice.28-6501>
- Tshilongamulenzhe, M. C., & Takawira, N. (2015). Examining the gender influence on employees' work engagement within a South African university. *Risk Governance and Control: Financial Markets and Institutions*, 5(21), 110–119. <https://doi.org/10.22495/rgcv5i2c1art5>
- Wellins, R., & Concelman, J. (2005). *Creating a Culture for Engagement: Workforce Performance Solutions: DDI World*. http://www.ddiworld.com/pwps_engagement_ar.pdf. Diakses pada 10 Januari 2023.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183–200. <https://doi.org/10.1348/096317908X285633>
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2013). *Generations at work: Managing the clash of boomers, gen Xers, and gen Yers in the workplace* (2nd ed.). New York: American Management Association.
- Zhao, Z., & Hou, J. (2009). The Study on Psychological Capital Development of Intrapreneurial Team. *International Journal of Psychological Studies*, 1(2), 35. <https://doi.org/10.5539/ijps.v1n2p35>
-