

Psikohumaniora

Jurnal Penelitian Psikologi

Student Well-being pada Remaja Jawa

Tri Na'imah, Tukiran Tanireja

Bahagia dalam Meraih Cita-cita: Kesejahteraan Subjektif Mahasiswa Teknik Arsitektur Ditinjau dari Regulasi Emosi dan Efikasi Diri

Setyani Alfinuha, Fathul Lubabin Nuqul

Motivasi Berprestasi Siswa Ditinjau dari Fasilitasi Sosial dan Ketakutan akan Kegagalan

Milcha Fakhria, Erni Agustina Setiowati

Mindfulness dan Kesejahteraan Psikologis pada Remaja

Wenita Cyntia Savitri, Ratih Arruum Listiyandini

Menumbuhkan Keterlibatan Positif dalam Bekerja: Melalui Iklim Kompetisi ataukah Pengembangan Kompetensi?

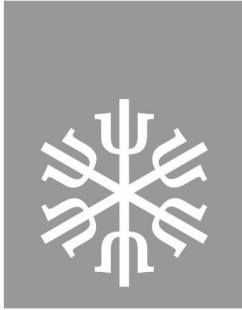
Rezki Ashriyana Sulistiobudi, Anissa Lestari Kadiyono

Nilai *Sense of Community* pada Kesejahteraan Psikologis dalam Menghuni (*Housing Well-being*): Studi Meta-analisis

Intan Rahmawati

Harapan, Tawakal, dan Stres Akademik

Anni Zulfiani Husnar, Siti Saniah, Fuad Nashori



Vol 2, No 1 (2017)

ISSN 2502-9363 (print)
ISSN 2527-7456 (online)

Psikohumaniora

Jurnal Penelitian Psikologi

Psikohumaniora: Jurnal Penelitian Psikologi, ISSN 2502-9363 (print); ISSN 2527-7456 (online) is a research journal published by Program Studi Psikologi, Fakultas Psikologi dan Kesehatan Universitas Islam Negeri Walisongo, Semarang, Indonesia. It's published each May and November, always put the human and humanity as the main focus of academic study with a comprehensive approach. The journal is a medium to communicate the results of research related to psychology, published to serve the study of psychology forum in Indonesia and other parts of the world in a global context.

Editor in Chief

Baidi Bukhori, Universitas Islam Negeri Walisongo, Semarang, Indonesia

Managing Editor

Dewi Khurun Aini, Universitas Islam Negeri Walisongo, Semarang, Indonesia

Editor

Abdul Wahib, Universitas Islam Negeri Walisongo, Semarang, Indonesia

Rifa Hidayah, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, Malang

Musdalifah Dachrud, Institut Agama Islam Negeri Manado, Indonesia

Aguswan Khatibul Umam, Sekolah Tinggi Agama Islam, Jurai Siwo, Metro, Indonesia

Lucky Ade Sessiani, Universitas Islam Negeri Walisongo, Semarang, Indonesia

Lainatul Mudzkiyyah, Universitas Islam Negeri Walisongo, Semarang, Indonesia

Nikmah Rahmawati, Universitas Islam Negeri Walisongo, Semarang, Indonesia

Widiastuti, Universitas Islam Negeri Walisongo, Semarang, Indonesia

Graphic/Layout Editor

Helmi Suyanto, Universitas Islam Negeri Walisongo, Semarang, Indonesia

Bhatara Dharma Wijaya, Universitas Islam Negeri Walisongo, Semarang, Indonesia

Publisher

Program Studi Psikologi, Fakultas Psikologi dan Kesehatan

Universitas Islam Negeri Walisongo, Semarang, Indonesia

Mail Address

Gedung Fakultas Psikologi dan Kesehatan

Universitas Islam Negeri Walisongo

Jl. Prof. Dr. HAMKA, KM 2 Semarang 50185, Central Java, Indonesia

Phone (+62.24) 76433819

<http://journal.walisongo.ac.id/index.php/Psikohumaniora/>

e-mail: psikohumaniora@walisongo.ac.id

Instruction to Authors

Guidelines for authors can be read at Author Guidelines, which are in accordance with the Publication Manual of the American Psychological Association (6th ed., 2010)

(<http://journal.walisongo.ac.id/index.php/Psikohumaniora/about/submissions#authorGuidelines>)



ISSN 2502-8363 (print)
ISSN 2527-7456 (online)

Psikohumaniora
Jurnal Penelitian Psikologi

Table of Contents

<i>Student Well-being</i> pada Remaja Jawa Tri Na'imah, Tukiran Tanireja	1	-	11
Bahagia dalam Meraih Cita-cita: Kesejahteraan Subjektif Mahasiswa Teknik Arsitektur Ditinjau dari Regulasi Emosi dan Efikasi Diri Setyani Alfinuha, Fathul Lubabin Nuqul	12	-	28
Motivasi Berprestasi Siswa Ditinjau dari Fasilitasi Sosial dan Ketakutan akan Kegagalan Milcha Fakhria, Erni Agustina Setiowati	29	-	42
<i>Mindfulness</i> dan Kesejahteraan Psikologis pada Remaja Wenita Cyntia Savitri, Ratih Arruum Listiyandini	43	-	59
Menumbuhkan Keterlibatan Positif dalam Bekerja: Melalui Iklim Kompetisi atukah Pengembangan Kompetensi? Rezki Ashriyana Sulistiobudi, Anissa Lestari Kadiyono	60	-	80
Nilai <i>Sense of Community</i> pada Kesejahteraan Psikologis dalam Menghuni (<i>Housing Well-being</i>): Studi Meta-analisis Intan Rahmawati	81	-	93
Harapan, Tawakal, dan Stres Akademik Anni Zulfiani Husnar, Siti Saniah, Fuad Nashori	94	-	105
Author Guidelines			
Acknowledgements			



Menumbuhkan Keterlibatan Positif dalam Bekerja: Melalui Iklim Kompetisi atautkah Pengembangan Kompetensi?

Rezki Ashriyana Sulistiobudi¹, Anissa Lestari Kadiyono²

Universitas Padjadjaran Bandung

Abstract: The implementation of motivational climate to encourage achievement and performance has been discussed over decades but the existing research is still limited to academic, educational and sports contexts. This research discussed about motivational climate in the context of work with the approach of industrial and organizational psychology and its relationship to employee's work engagement. Specifically, this research puts motivational climate as a resource in the framework of JDR-Model (Job Demand Resource Model) which helps employees in facing job challenges so that they feel more engaged in their work. This research was conducted on 76 employees in one of the SOEs (Stated Owned Enterprise) in West Java. Research approach through ex-post-facto study with multiple linear regression test. The result show that motivational climate significantly influence employee work engagement. Mastery climate as one dimension of motivational climate, plays a significant role to the positive engagement in work. In contrast, the performance of climate did not significantly related to work engagement. Thus, support system for self-development and program to improve employee ability can serve as a job resource that contributes to engagement. Climate to encourages competition among employee should be applied together with opportunity to self development. Therefore, practically, it is important to consider how employee development programs can be implemented in a continuously and balanced manner rather than competition program merely.

Keywords: *motivational climate; mastery climate; performance climate; work engagement*

Abstrak: Penerapan *motivational climate* untuk mendorong iklim berprestasi dan performansi sudah sangat banyak dibahas bahkan berpuluh tahun sebelum ini. Hanya, penelitian yang ada masih terbatas pada konteks akademik, pendidikan dan bidang olahraga. Oleh karena itu, melalui penelitian ini akan dibahas mengenai *motivational climate* di konteks pekerjaan dengan pendekatan psikologi industri dan organisasi dan perannya terhadap *work engagement* karyawan. Secara spesifik, penelitian ini mendudukan *motivational climate* sebagai *resource* dalam kerangka JDR-Model (Job Demand Resource Model) yang membantu karyawan dalam menghadapi tantangan pekerjaan sehingga lebih merasa *engaged* dalam bekerja. Penelitian ini dilakukan terhadap 76 orang karyawan di salah satu BUMN di

Korespondensi mengenai isi artikel ini dapat dilakukan melalui email: ¹rezki.ashriyana@unpad.ac.id; ²anissanugroho@gmail.com

Menumbuhkan Keterlibatan Positif dalam Bekerja

Jawa Barat. Pendekatan penelitian melalui *ex-post-facto study* dengan uji regresi linier berganda. Berdasarkan hasil tersebut, diperoleh hasil bahwa *motivational climate* berperan signifikan terhadap *work engagement* karyawan. *Mastery climate* sebagai salah satu dimensi dari *motivational climate*, berperan signifikan terhadap keterikatan positif dalam bekerja. Sebaliknya, *performance climate* ternyata tidak menunjukkan peran yang berarti. Dengan demikian, dukungan terhadap pengembangan diri dan kemampuan karyawan dapat berperan sebagai *job resource* yang berkontribusi untuk menumbuhkan perasaan *engaged* pada pekerjaannya. Jika iklim yang mendorong kompetisi antar karyawan diterapkan begitu saja tanpa dibarengi kesempatan pengembangan diri maka tidak akan berdampak pada *engagement* karyawan. Oleh sebab itu, secara praktis sebaiknya perusahaan mempertimbangkan bagaimana program-program pengembangan kemampuan kerja dan pengembangan diri karyawan dapat diimplementasikan dengan berkesinambungan dan seimbang daripada hanya sekedar program kompetisi kerja semata.

Kata Kunci: iklim motivasi; iklim penguasaan; iklim kinerja; keterlibatan kerja

Konsep mengenai motivasi sudah sangat banyak dibahas sejak dahulu, dimulai dari munculnya beragam teori motivasi dasar yang dikemukakan oleh para ahli dan masih dijadikan rujukan hingga saat ini (Hull, 1943; Lewin, 1958; Maslow, Frager, & Fadlman, 1970; Tolman, Hall, & Bretnall, 1932). Lalu konsep-konsep ini berkembang kembali berdasarkan pendekatan sosial kognitif (Bandura & Cervone, 1986; Nicholls, 1984) dalam *achievement goal theory*. *Achievement goal theory* berkembang dengan sangat pesat karena memaparkan interaksi antara faktor personal dan faktor lingkungan (C. Ames, 1992; Nicholls, 1984). Faktor personal yang dimaksud adalah *goal orientation* sedangkan faktor lingkungan yang secara spesifik berkontribusi adalah iklim yang memotivasi dalam mencapai tujuan (*motivational climate*). Menurut Ames (1992), *motivational climate* adalah tinggi rendahnya persepsi seseorang terhadap isyarat dan harapan mengenai situasi yang memotivasi sehingga menggugah orientasi tertentu terhadap tujuan dan pada saat yang sama menstimulasi munculnya tingkat keterlibatan terhadap tujuan. *Motivational climate* menyatakan persepsi bagaimana sukses diartikan dalam ranah pencapaian prestasi. Hal ini juga melibatkan persepsi akan prioritas dan nilai-nilai. Dalam cara ini, *motivational climate* dapat dipandang sebagai aspek budaya dari lingkungan pembelajaran. Dua tipe *motivational climate* yang diungkapkan oleh Ames (1992) yaitu *ego-involving (performance climate)* dan *task involving (mastery climate)*.

Konsep *motivational climate* telah muncul sejak tahun 1980-an dominan membahas prestasi dalam konteks pendidikan dan olahraga (Carole Ames & Ames, 1984; Nicholls, 1984). Dalam psikologi pendidikan, satu hal yang paling mendominasi adalah bahwa dalam

berbagai konteks *mastery climate* dapat meningkatkan pembelajaran adaptif dan motivasi. Hipotesis ini didukung oleh beragam penelitian (Patrick, Kaplan, & Ryan, 2011), persepsi murid terhadap lingkungan kelas yang menekankan *mastery* terbukti berhubungan dengan tingkat motivasi, hasil kognitif dan afektif dari para murid. Sementara itu, *motivational climate* sangat berkembang pesat dalam pembahasan di konteks bidang olahraga. Kebanyakan penelitiannya membahas pengaruh *motivational climate* untuk meningkatkan motivasi intrinsik siswa di kelas olahraga, intensi, sikap, dan juga performa para (Atkins, Johnson, Force, & Petrie, 2015; Curran, Hill, Hall, & Jowett, 2015; Jöesaar, Hein, & Hagger, 2012; Smith, Smoll, & Cumming, 2007).

Motivational climate sendiri masih sangat jarang dibahas dalam konteks psikologi industri dan organisasi. Menurut Nerstad, et al (2013), *motivational climate* dapat diterapkan di area pekerjaan karena karyawan juga dinilai berdasarkan ketercapaian unjuk kerja. Hal itu ditetapkan berdasar kriteria sukses dalam menghadapi tingginya beban pekerjaan dengan tuntutan psikologis serta intelektual. Selain itu, bagaimana mencapai sukses dan menghindari kegagalan adalah sesuatu yang penting di seluruh setting termasuk pekerjaan. Melalui *motivational climate* yang positif diprediksikan akan memberikan dampak pada sikap kerja yang positif pula. Bakker, Albrecht & Leiter (2011) mengemukakan bahwa karakteristik *mastery climate* merupakan prasyarat bagi *engagement* karyawan dalam pekerjaannya.

Mastery climate sendiri menggambarkan sistem motivasi yang direpresentasikan dengan dukungan yang diberikan untuk karyawan dalam pembelajaran, penguasaan tugas, pengembangan individu dan kooperasi. Fokus utamanya adalah memberikan seluruh karyawan kesempatan untuk mengembangkan potensinya tanpa semata-mata dibandingkan dengan rekan kerja lain. *Mastery climate* menekankan pada pengembangan kemampuan baru, kepedulian karyawan terhadap pekerjaan, pemahaman yang lebih baik akan pekerjaan dan kemauan untuk mengusahakan peningkatan-peningkatan dalam kerja. *Mastery climate* menekankan juga pada pemantapan kompetensi yang dimiliki karyawan (Carole Ames & Ames, 1984). Dengan adanya iklim demikian di tempat kerja, maka karyawan diprediksikan akan merasa lebih nyaman, termotivasi dan *engaged* dengan pekerjaannya. *Engagement* sendiri adalah kondisi yang positif, *fulfilling*, pekerjaan yang berhubungan dengan kondisi pikiran yang ditandai dengan semangat (*vigor*), *dedikasi*, dan terserap (*absorption*) di pekerjaan (Schaufeli & Bakker, 2004).

Vigor, didefinisikan sebagai besarnya energi yang digunakan, kemauan untuk memberikan usaha yang bisa dipertimbangkan, tidak mudah menyerah dan menunjukkan ketekunan

Menumbuhkan Keterlibatan Positif dalam Bekerja

ketika menghadapi kesulitan. *Dedication*, berkaitan dengan adanya antusiasme, identifikasi yang kuat dengan pekerjaan, bangga terhadap pekerjaannya dan terinspirasi dan tertantang oleh pekerjaan yang dimilikinya dan merasa bahwa pekerjaan memberikan arti bagi dirinya. *Absorption*, mengacu pada totalitas dan kebahagiaan yang dirasakan individu saat membenamkan diri pada pekerjaannya dan merasa sulit untuk memisahkan diri dari pekerjaannya, sehingga waktu terasa berjalan dengan cepat dan melupakan segala sesuatu yang ada di sekelilingnya. Dimensi-dimensi tersebut membentuk work engagement menjadi keterlibatan individu dalam pekerjaan dengan menyenangkan, positif dan sarat akan semangat. Menurut Schaufeli, et al (2000), karyawan yang engaged dengan pekerjaannya akan selalu yakin pada kemampuan diri, dapat menarik hal positif dari umpan balik yang diterimanya, terkadang merasakan kelelahan dalam bekerja namun ia puas telah melakukan yang terbaik

Nerstad, et al (2013) menyebutkan bahwa *work engagement* terkait erat dengan dimensi motivasi intrinsik, perasaan antusias, identifikasi dengan pekerjaan seseorang, tingkat akti-vasi yang tinggi, dan pelaksanaan aktivitas yang bermakna bagi dirinya sendiri (Salanova, Agut, & Peiró, 2005; Salanova & Schaufeli, 2008). Dengan iklim kerja yang mengutamakan pengembangan kemampuan baru, *improvement*, pemahaman lebih baik akan pekerjaan dan dukungan untuk mengembangkan potensi masing-masing maka diprediksikan seseorang akan lebih *attached*, menikmati pekerjaannya. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis pertama dan kedua untuk penelitian ini adalah:

H1: Motivational Climate berkorelasi positif terhadap work engagement

H2: Mastery climate berkorelasi positif terhadap work engagement

Sebaliknya, banyak penelitian sebelumnya menyatakan bahwa *performance climate* tidak berkaitan dengan motivasi intrinsik (Ntoumanis & Biddle, 1999; Weiss, Amorose, & Wilko, 2009) padahal konsep *work engagement* sendiri lebih dekat dengan *motivasi instrinsik*. *Performance climate* merepresentasikan sistem motivasional dimana karyawan memiliki kriteria kesuksesan atau kegagalan berdasarkan hasil perbandingan dengan karyawan lain. Sukses didasari oleh perbandingan sesuai dengan kriteria normatif yang telah terbentuk. Individu akan merujuk pada rekan kerja lain yang lebih mampu menyelesaikan pekerjaan. *Performance climate* menjelaskan situasi sebagai "*forced social comparison*" dimana individu merasa gemilang ketika dibandingkan melalui perbandingan secara verbal atau pengelompokan berdasar kemampuan (Carole Ames & Ames, 1984). Dimensi ini mendorong persaingan di dalam organisasi. Individu yang menunjukkan performa dan memiliki talenta terbaik menjadi perhatian terus menerus. Karyawan didorong untuk

melakukan kinerja terbaik dan hal ini mengharuskan adanya penghargaan dan pengakuan dari organisasi.

Iklim yang demikian memaksa mereka untuk cenderung fokus pada kemampuan, memaknakan kemampuannya sebagai penyebab kegagalan. Mengatribusikan kegagalan terhadap kurangnya kemampuan, cenderung melihat pekerjaan terlalu sulit, menggambarkan pola motivasi yang maladaptif sehingga tidak mendukung usaha yang dilakukan. Berdasarkan karakteristik tersebut, nampaknya *performance climate* cenderung akan berdampak negatif terhadap individu. Namun demikian kajian ini pun masih banyak menimbulkan perdebatan. Kadangkala *performance* tidak berdampak apapun atau bahkan kadangkala berdampak positif. *Performance* menunjukkan dampak positif atau bahkan tidak berdampak dalam konteks situasi tertentu (Koestner, Zuckerman, & Koestner, 1987; Miller & Hom, 1990; Sansone, 1989). Selanjutnya, menurut Stornes, Bru & Idsoe (2008) bahwa hasil ini bergantung pada budaya yang ditekankan di masing-masing lingkungan apakah lebih menanamkan budaya akan penguasaan kemampuan ataukah perbandingan normatif antar individu. Iklim kerja yang menekankan pada persaingan dan kompetisi diprediksikan membuat seseorang lebih tidak nyaman bekerja. Menjadi yang terbaik adalah ekstrinsik faktor yang membuat pekerja "harus" selalu meningkatkan performanya, terus menerus bersaing dan berfokus kepada hasil saja. Berdasarkan paparan tersebut maka hipotesis ketiga dari penelitian ini adalah:

H3: Performance climate berkorelasi negatif terhadap work engagement

Selain itu, akan dibahas pula secara mendalam bagaimana dinamika yang terjadi antara *motivational climate* dan tiap dimensinya yaitu *mastery* dan *performance climate* melalui skema *Job Demand Resource Model*. Hal tersebut akan menjelaskan bagaimana iklim tersebut dapat berperan ataupun tidak berperan terhadap *work engagement* yang dirasakan oleh individu di tempat kerja.

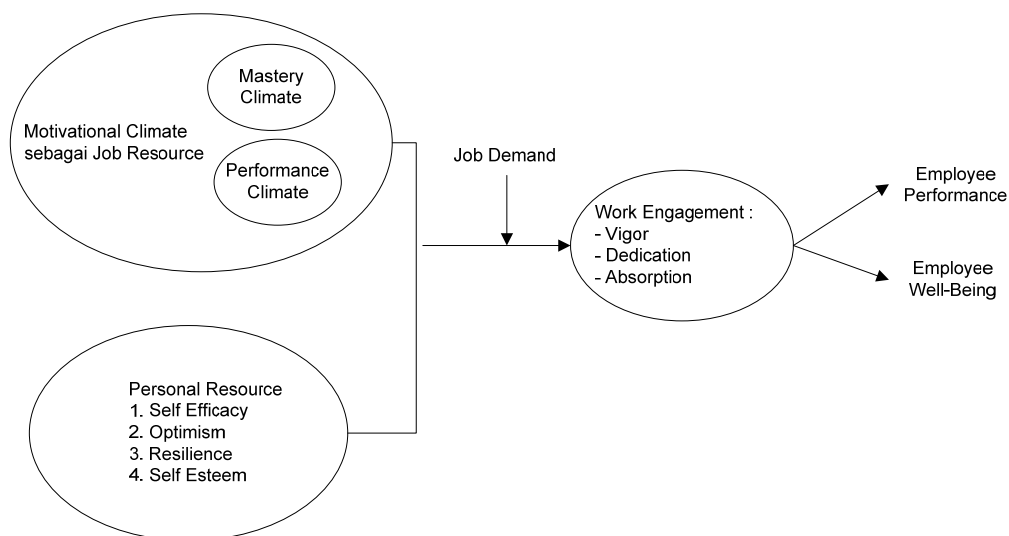
JD-R Model dalam Work Engagement dan Kaitannya dengan Motivational Process

Untuk menjelaskan dinamika *motivational climate* dan *work engagement*, digunakanlah JD-R Model (*Job Demand-Resource Model*). Model ini mendasarkan asumsi bahwa setiap pekerjaan memiliki faktor resiko tersendiri yang dihubungkan dengan stress kerja atau sebagai faktor yang memotivasi dalam pekerjaan. *Job demand* merupakan aspek fisik, psikologis, sosial dan organisasional dari suatu pekerjaan yang membutuhkan usaha fisik, psikologis (kognitif dan emosional) atau keterampilan dan oleh karenanya berhubungan dengan kerugian aspek fisik maupun psikologis.

Menumbuhkan Keterlibatan Positif dalam Bekerja

Sedangkan *job resources* mengarah pada aspek fisik, sosial dan organisasi dalam pekerjaan yang dapat menurunkan *job demands* dan berhubungan dengan fisiologis dan psikologis, berfungsi untuk mencapai tujuan pekerjaan dan menstimulasi *personal growth, learning* dan *development*. *Job resource* dapat ditempatkan pada level organisasi (misalnya upah, kesempatan berkarir, keamanan kerja), level interpersonal dan hubungan sosial (misalnya dukungan supervisor dan rekan kerja), kerja dari organisasi (misalnya kejelasan tugas, *participative decision making*) dan pada tingkat pekerjaan (misalnya keragaman tugas, identitas tugas, kepentingan tugas, otonomi dan umpan balik kinerja).

Schaufeli dan Bakker (2004) menyatakan bahwa *job resource* merupakan anteseden dari *motivational process*. *Job resource* dapat memainkan peran motivasi intrinsik maupun ekstrinsik. Menurut Hakanen, Bakker & Demerouti (2007) menghipotesakan bahwa *job resource* bermanfaat untuk mempertahankan *work engagement* dibawah tuntutan pekerjaan yang tinggi. *Job resources* memainkan peranan penting sebagai motivasi intrinsik karena dapat mempercepat pertumbuhan karyawan, pembelajaran dan pengembangan. *Job resource* pun memainkan peran sebagai motivasi ekstrinsik karena hal itu merupakan suatu alat dalam mencapai tujuan kerja.



Gambar 1. Kerangka JDR Model dalam *Motivational Climate*

Perluasan JD-R model adalah dimasukkannya *personal resource* dalam kerangka model. Xanthopoulou et al. (2009) menemukan tiga jenis *personal resource* yaitu *self efficacy, organizational based self esteem* dan *optimism* dalam memprediksi *exhaustion* dan *work engagement*. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Hobfoll, Johnson, Ennis & Jackson

(dalam Bakker & Demerouti, 2007) didapatkan bahwa *personal resources* juga merupakan prediktor. *Personal resource* adalah evaluasi diri yang positif, berhubungan dengan *resiliency* dan berhubungan dengan kemampuan untuk dapat adaptif di lingkungan. *Job* dan *personal resource* dapat saling berhubungan namun *personal resource* dapat menjadi prediktor yang bebas bagi *work engagement*. Karyawan yang mempunyai *optimisme*, *self efficacy*, *resilience* dan *self esteem* dapat menggerakkan *job resource* dengan baik dan secara umum terlibat dalam pekerjaannya. Dapat diasumsikan bahwa *job resource* dan *personal resource* secara bebas atau kombinasi dapat memprediksi *work engagement* dan berpengaruh positif pada *engagement* jika tuntutan pekerjaan tinggi. Dalam penelitian ini, akan dibahas dalam kerangka JDR Model dengan *motivational climate* sebagai *job resource*, sedangkan *personal resource* tidak menjadi bagian dari aspek yang digali dalam penelitian ini.

Metode

Sampel yang dipilih merupakan karyawan tetap dari salah satu BUMN di Jawa Barat yang sudah bekerja minimal 2 tahun mulai dari jabatan staff hingga manajerial. Masa kerja ini ditentukan dengan mempertimbangkan bahwa setelah 2 tahun karyawan sudah cukup mengenal dan merasakan iklim kerja di perusahaan, sudah melewati masa percobaan dan telah diangkat menjadi karyawan tetap. Penentuan sampel menggunakan *proportionate stratified random sampling* sehingga secara proporsional diperoleh sampel dalam setiap strata jabatan sehingga total sampel yang digunakan adalah 74 orang. Strata jabatan yang dimaksud adalah dari level Staf, Senior Staf, Supervisor, Asisten Manager, Manager dan Senior Manager. Setelah dihitung berdasarkan populasi yang tersedia maka diperolehlah untuk Staf hingga Senior Manager sampelnya berturut-turut sebanyak 16, 9, 12, 21, 7 dan 9 orang. Adapun sebaran demografi responden penelitian sebagaimana tabel 1 dibawah ini.

Tabel 1.
Sebaran Demografis Responden

Aspek Demografis		Persentase
Jenis Kelamin	Laki-Laki	78,87%
	Perempuan	21,13%
Usia	25-30 Tahun	32,8%
	31-40 Tahun	40,6%
	41-60 Tahun	26,6%
Tingkat Pendidikan	SLTA	14,1%
	Diploma	11,3%
	S-1	60,6%
	S-2	14,1%

Menumbuhkan Keterlibatan Positif dalam Bekerja

Masa Kerja	2-5 tahun	34,8%
	6-10 tahun	26,1%
	11-20 tahun	20,3%
	≥21 tahun	18,8%
Tingkat Jabatan	Staff	34,2%
	First Line Manager	45,2%
	Middle Manager	20,5%

Pengumpulan data dilakukan dengan pendekatan kuantitatif melalui kuesioner. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah *self administered questionnaire*. Adapun dimensi-dimensinya diambil berdasarkan alat ukur dari Nerstad, Robert dan Richardsen (2013) yang sampai dengan saat ini merupakan satu-satunya alat ukur *motivational climate* di setting pekerjaan mengingat perkembangan konsep yang masih baru. Alat ukur tersebut terdiri dari 2 dimensi yaitu *mastery climate* dan *performance climate*. Setiap pernyataan dalam alat ukur *motivational climate* disediakan dalam 1-7 jawaban dengan kriteria penilaian Sangat Setuju, Setuju, Cenderung Setuju, Ragu-Ragu, Cenderung Tidak Setuju, Tidak Setuju, Sangat Tidak Setuju. Alat ukur ini kemudian diadaptasi dan diuji cobakan pada populasi target.

Sedangkan Pengukuran *work engagement* menggunakan kuesioner The Utrecht Work Engagement Scale (UWES) oleh Schaufeli, et al (2006) yang telah diadaptasi sesuai dengan kondisi organisasi. Alat ukur ini menjangkau dimensi yang ada pada *work engagement* yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption*. Setiap pernyataan dalam alat ukur *work engagement* ini terdiri dari 1-7 pilihan jawaban dengan kriteria penilaian Tidak Pernah, Hampir tidak pernah (beberapa kali dalam setahun), Jarang (sekali atau kurang dalam sebulan), Kadang-kadang (beberapa kali dalam sebulan), Sering (sekali dalam seminggu), Sangat Sering (beberapa kali dalam seminggu) dan Selalu (setiap hari).

Hasil uji reliabilitas instrumen *motivational climate* sebesar 0.885 yang tergolong dalam kategori tinggi (Guilford, 1956). Sedangkan alat ukur *work engagement* memiliki reliabilitas 0.985 yang tergolong tinggi sekali. Berdasarkan Goodwin & Leech (2003), untuk memastikan bahwa alat ukur ini layak dan mengukur dengan tepat konstruksinya maka dapat divalidasi menggunakan test content. Validasi berdasarkan test content dilakukan oleh 3 orang akademisi yang menguasai konsep melalui justifikasi kesesuaian item-item terhadap konsep teori yang melandasi, penyusunan kalimat baku sehingga tidak menimbulkan ambiguitas antara satu item dengan item lainnya.

Kuesioner diberikan kepada responden secara langsung melalui *paper and pencil*, dilakukan dalam 2 kali pengambilan data dengan jeda waktu sehingga jumlah minimal responden dapat terpenuhi. Untuk menemukan hubungan antara *motivational climate*

dengan *work engagement*, maka peneliti menguji terlebih dahulu korelasinya dengan menggunakan analisis Korelasi Pearson Product Moment. Setelah didapatkan bentuk hubungan akan dilihat bagaimana arah hubungan dimensi-dimensi dalam *motivational climate* berpengaruh terhadap *work engagement* dengan menggunakan analisis regresi linear.

Hasil

Tabel 2. menunjukkan nilai rata-rata, standar deviasi dan *internal consistency* yang diperoleh dari korelasi antar dimensi di setiap variabel yaitu *motivational climate* dan *work engagement*. Secara umum *internal consistency* tergolong baik dengan nilai koefisien seluruhnya diatas 0.8. Adapun rerata nilai pada *mastery climate* lebih tinggi daripada *performance climate*. Sedangkan pada variabel *work engagement*, rerata tertinggi pada dimensi *dedication* dan terendah pada dimensi *absorption*.

Tabel 2.
Mean, SD, Internal Consistency (N=74)

Dimensi dan Variabel	Mean	SD	1	2	3	4	5
1 <i>Mastery Climate</i>	5,804	,678	*(0.914)	0,764	0,666	0,665	0,665
2 <i>Performance Climate</i>	5,160	,788		*(0.847)	0,541	0,563	0,524
3 <i>Vigor</i>	5,560	,728			*(0.910)	0,875	0,848
4 <i>Dedication</i>	5,711	,807				*(0.938)	0,899
5 <i>Absorption</i>	5,417	,776					*(0.878)

Sebelum menghitung koefisien regresi, maka peneliti melakukan beberapa uji kelayakan model regresi (Sugiyono, 2013) diantaranya yaitu signifikansi Anova, normalitas distribusi data menggunakan Index Skewness & Kurtosis, heteroskedastisitas serta kriteria autokorelasi menggunakan kriteria Durbin dan Watson. Uji heteroskedastisitas menghasilkan plot data yang menyebar dan tidak membentuk pola tertentu sehingga data dapat dikatakan bebas dari heteroskedastisitas. Adapun hasil uji lain yang menyatakan data layak dilakukan analisa regresi sebagaimana Tabel 3.

Tabel 3.
Hasil Uji Kelayakan Regresi

Kriteria	Hasil	Keterangan
Signifikansi Anova	0.00	Normal
Index Skewness & Kurtosis	<i>Motivational Climate</i> -1.4 dan -1.8 <i>Work Engagement</i> 1.7 dan 1.8	Normal
Durbin Watson	1.964	Tidak ada autokorelasi

Menumbuhkan Keterlibatan Positif dalam Bekerja

Hasil uji korelasi pada Tabel 4 menyatakan bahwa variabel *motivational climate* berkorelasi kuat dengan *work engagement* dan juga dengan setiap dimensi yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption* dengan nilai korelasi terbesar adalah dengan dimensi *dedication*. *Mastery climate* memiliki hubungan yang cukup kuat dengan *work engagement*, khususnya dengan dimensi *dedication*. Sedangkan *performance climate* tidak menunjukkan hubungan dengan *work engagement*, tidak berkorelasi dengan dimensi *vigor* dan *absorption*, hanya berkorelasi dengan dimensi *dedication* saja.

Tabel 4.
Hasil Uji Korelasi

Variable	1	2	3	4	5	6	7
<i>Motivational Climate</i>	1						
<i>Mastery Climate</i>	,346**	1					
<i>Performance Climate</i>	,368**	,984**	1				
<i>Work Engagement</i>	,429**	,263*	,183	1			
<i>Vigor</i>	,639**	,182	,189	,641**	1		
<i>Dedication</i>	,658**	,257*	,267*	,685**	,868**	1	
<i>Absorption</i>	,646**	,103	,108	,604**	,825**	,873**	1

*Correlation is significant at the 0,05 level (2 tailed)
**Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed)

Berdasarkan hasil korelasi diatas kemudian dilakukan uji regresi linear untuk mengetahui arah hubungan antara variabel. Pada Tabel 5 diperoleh bahwa *motivational climate* berhubungan positif signifikan dengan *work engagement*. Kemudian dimensinya yaitu *mastery climate* juga menunjukkan hubungan positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Hasil tersebut menkonfirmasi hipotesis yang diajukan. Sedangkan hipotesis ketiga tidak terbukti, dimensi *performance climate* ditemukan tidak berhubungan negatif dengan *work engagement*.

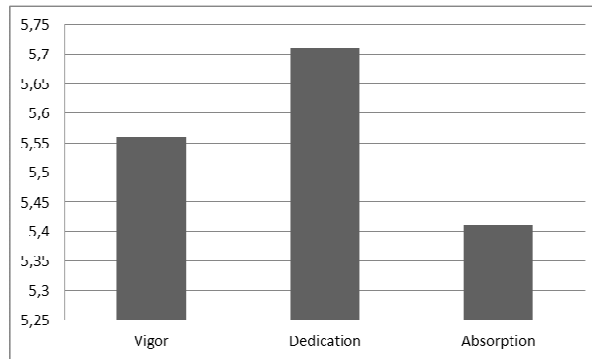
Tabel 5.
Nilai Hasil Uji Regresi

Independen Variabel	Dependen Variabel	Std. Error	Koef. Beta	T	Sign.
<i>Motivational Climate</i>	<i>Work Engagement</i>	,092	,629	6,874	,000*
<i>Mastery Climate</i>		,130	,511	3,945	,000*
<i>Performance Climate</i>		,130	,168	1,297	,199

* Significant at the 0,05 level (2 tailed)

Untuk mengetahui dimensi mana pada *work engagement* yang lebih dominan maka dihitung dan diperbandingkan nilai rerata antara *vigor*, *dedication* dan *absorption*. Pada

Gambar 2, terlihat bahwa *dedication* merupakan dimensi dengan nilai rerata terbesar. Hal ini berarti bahwa dimensi *dedication* dirasakan paling positif mendasari *engagemen* karyawan di tempat bekerjanya. Karyawan merasa bahagia ditempat kerja melalui kesediaan untuk mengabdikan pada perusahaan, tertantang akan tugas-tugas baru yang akan dihadapi dan bangga dapat memberikan kontribusi bagi kemajuan perusahaan.



Gambar 2. Perbandingan Rerata Antar Dimensi *Work Engagement*

Sebagai data penunjang, dilakukan pula analisis melalui uji beda pada kelompok aspek demografi seperti jenis kelamin, usia, pendidikan, jabatan dan masa kerja untuk seluruh variabel dan dimensinya. Berdasarkan hasil uji pada Tabel 6, diperoleh bahwa kelompok jenis kelamin pria dan wanita menunjukkan perbedaan nilai skor pada variabel *motivational climate* dan juga *work engagement*. Pada *work engagement*, dimensi yang menunjukkan skor berbeda pada kelompok jenis kelamin adalah *dedication* dan *absorption*. Sedangkan pada aspek demografi lainnya yaitu usia, pendidikan, jabatan dan masa kerja tidak ditemukan memiliki perbedaan skor antar kelompok baik pada *motivational climate* maupun *work engagement*.

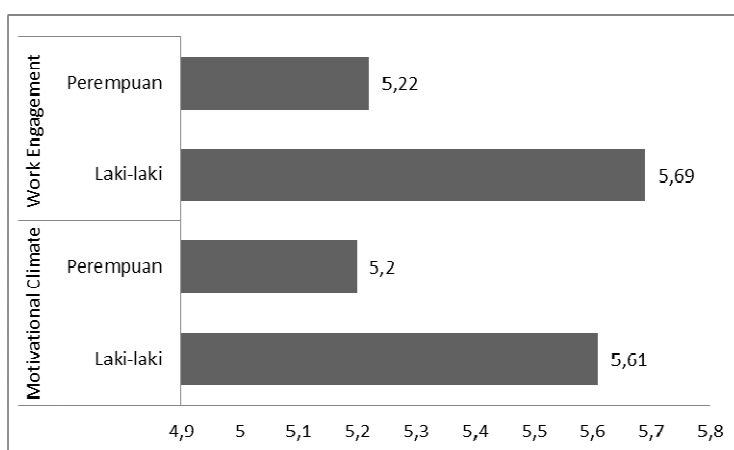
Tabel 6.
Hasil Signifikansi Uji Beda Aspek Demografi

Aspek Demografi	1	2	3	4	5	6	7
Jenis Kelamin	,012*	,152	,252	,009*	,051	,018*	,005*
Usia	,521	,208	,180	,704	,532	,133	,484
Pendidikan	,495	,145	,150	,702	,864	,622	,324
Jabatan	,179	,755	,804	,783	,520	,779	,510
Masa Kerja	,571	,259	,213	,680	,133	,205	,438

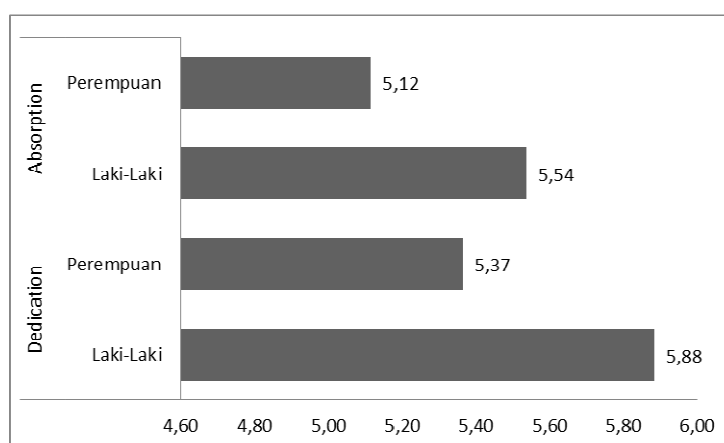
*Correlation is significant at the 0,05 level (2 tailed)
 Variabel 1 = *Motivational Climate*, 2 = *Mastery Climate*, 3 = *Performance Climate*,
 4 = *Work Engagement*, 5 = *Vigor*, 6 = *Dedication*, 7 = *Absorption*

Menumbuhkan Keterlibatan Positif dalam Bekerja

Sebagaimana tabel 6, diketahui bahwa hanya aspek jenis kelamin saja yang memiliki nilai rerata berbeda pada variabel *motivational climate* dan *work engagement*, dimensi *dedication* dan *absorption*. Untuk itu, pada Gambar 3 jelas bahwa pada laki-laki memiliki skor nilai rerata yang lebih tinggi daripada responden perempuan baik untuk persepsi terhadap *motivational climate* maupun *work engagement*. Hal ini berarti responden laki-laki mempersepsi lebih positif mengenai iklim yang mendorong motivasi di lingkungan bekerja, mereka pun merasa lebih terlibat dan menikmati pekerjaannya daripada perempuan. Hal ini menarik untuk dikaji dari sisi karakteristik perusahaan sebagai lingkungan dan juga dari sisi individu misalnya peran gender antara laki-laki dan perempuan dan kaitannya dengan perilaku kerja di perusahaan.



Gambar 3. Perbandingan Nilai Rerata Variabel *Motivational Climate* dan *Work Engagement* berdasarkan Jenis Kelamin



Gambar 4. Perbandingan Nilai Rerata Dimensi *Dedication* dan *Absorption* Berdasarkan Jenis Kelamin

Selanjutnya, pada Gambar 4 terlihat pula bahwa responden laki-laki lebih merasakan kondisi positif dalam hal dedikasi dan *'absorbed'* saat sedang mengerjakan tugas-tugasnya dibandingkan dengan responden perempuan. Pada dimensi *dedication*, hal ini berarti bahwa mereka merasa pekerjaan mereka penting, menjadi tertantang dan bangga akan perannya sebagai karyawan. Sedangkan untuk *absorption*, mereka pun bersikap untuk total, bahagia dan begitu menikmati pekerjaan sehingga seolah waktu berjalan dengan sangat cepat ketika bekerja.

Diskusi

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara *motivational climate* dan tiap dimensinya terhadap *work engagement*. Berdasarkan hasil uji yang telah dipaparkan diatas, ditemukan bahwa *motivational climate* berkorelasi positif signifikan terhadap *work engagement*. Artinya, semakin positif persepsi terhadap iklim yang mendorong karyawan untuk mencapai keberhasilan kerja maka diprediksikan akan semakin meningkat pula keterlibatan positif dalam bekerja. Dalam pendekatan *achievement goal theory*, menyebutkan bahwa tampilan perilaku termotivasi dari seseorang tidak hanya berdasarkan perbedaan individual saja namun determinan situasional juga memainkan peran yang penting (Nicholls, 1984, Robert, 2012). Dalam hal ini, *motivational climate* menyajikan struktur lingkungan yang mampu mendorong karyawan untuk bisa mencapai kriteria keberhasilan yang sudah ditetapkan oleh manajemen. Hal ini ditandai dengan adanya prosedur, aturan dan kebijakan yang secara baku dan resmi ditetapkan oleh manajemen. Aturan yang dimaksud adalah aturan yang terkait penguasaan kompetensi seseorang ataupun program kompetisi antar karyawan misalnya pemetaan kompetensi, pelatihan, program *coaching*, *mentoring*, pemilihan karyawan berprestasi, *reward* ataupun bonus kinerja.

Dalam banyak penelitian, penerapan *motivational climate* memang lebih banyak di bidang psikologi pendidikan dan olahraga (C. Ames, 1992; Nicholls, 1984). Di bidang olahraga, seseorang memilih jalur dan jenis olahraganya sendiri sesuai dengan kesenangannya. Hal ini sedikit berbeda jika di industri atau perusahaan. Seseorang tidak dengan mudah memilih apa jenis pekerjaan yang disenanginya. Tetapi juga mempertimbangkan kebutuhan perusahaan dan juga kompetensinya di suatu pekerjaan tertentu. Oleh sebab itu, untuk tetap produktif maka lingkungan kerja pun harus lebih banyak menyediakan stimulus-stimulus yang mampu mendorong karyawan untuk berorientasi terhadap keberhasilan kerjanya.

Mastery climate dalam hal ini merupakan dimensi dari *motivational climate* yang berkorelasi signifikan terhadap *work engagement*. Persepsi terhadap iklim yang mendorong

Menumbuhkan Keterlibatan Positif dalam Bekerja

adanya *cooperate learning*, peningkatan kapabilitas dan dukungan bahwa setiap karyawan memberikan kontribusi penting bagi pencapaian perusahaan akan menjadi salah satu prediktor penting agar karyawan merasa *engaged* pada tugas-tugasnya. Dari pendekatan *motivational process*, konsep *mastery climate* amat dekat dengan *intrinsic motivation* sehingga aspek sosial dari lingkungan yang memfasilitasi meningkatnya *intrinsic motivation* juga akan mengembangkan *mastery climate*. Motivasi intrinsik menggambarkan kecenderungan seseorang terhadap penguasaan tugas, minat spontan, dan eksplorasi yang penting untuk perkembangan kognitif dan sosial sebagai sumber kebahagiaan dan gairah dalam hidup (Csikszentmihalyi & Rathunde, 1992; Ryan, 1995). Hal ini juga merefleksikan bagaimana seseorang melakukan kegiatan yang menyenangkan dan memuaskan bagi dirinya.

Untuk menjaga agar karyawan tetap mampu menyelesaikan pekerjaannya, tetap dapat positif memandang tugas-tugasnya maka ia perlu memiliki sumber daya yang cukup dalam menghadapi semua tantangan tugas yang muncul kala bekerja. Berdasarkan kerangka JDR-Model (*Job Demand-Resource Model*), *mastery climate* ini berperan sebagai sumber motivasi bagi karyawan (*job resource*) sehingga dapat mengimbangi besarnya tuntutan (*job demand*) yang selalu muncul dalam pekerjaan. Menurut Bakker & Demerouti (Bakker et al., 2007), inti dari JD-R Model mendasarkan asumsi bahwa setiap pekerjaan memiliki faktor resiko tersendiri yang dihubungkan dengan stress kerja. Faktor ini dapat dibagi menjadi dua kategori umum yaitu *job demand* dan *job resource*. Faktor ini merupakan model umum yang dapat diaplikasikan pada berbagai setting pekerjaan.

Job demand merupakan aspek fisik, psikologis, sosial dan organisasional dari suatu pekerjaan yang membutuhkan usaha fisik, psikologis (kognitif dan emosional) atau keterampilan dalam mengelola tugas-tugas. *Job demand* yaitu tingginya tekanan kerja, lingkungan fisik yang tidak menyenangkan, tuntutan emosional ketika menyelesaikan pekerjaan. Meskipun *job demand* tidak selalu negatif namun dapat berubah menjadi *job stressor* ketika dipertemukan dengan tuntutan yang membutuhkan usaha besar sedangkan karyawan tidak cukup mampu menghadapinya (Meijman & Mulder, 1998). Sedangkan *job resources* mengarah pada aspek fisik, sosial dan organisasi dalam pekerjaan yang dapat a) menurunkan *job demands* dan berhubungan dengan fisiologis dan psikologis, b) berfungsi untuk mencapai tujuan pekerjaan, c) menstimulasi *personal growth, learning* dan *development*

Job resource dapat ditempatkan pada level organisasi (misalnya upah, kesempatan berkarir, keamanan kerja), level interpersonal dan hubungan sosial (misalnya dukungan supervisor dan rekan kerja), kerja dari organisasi (misalnya kejelasan tugas, *participative*

decision making) dan pada tingkat pekerjaan (misalnya keragaman tugas, identitas tugas, kepentingan tugas, otonomi dan umpan balik kinerja). Jika ditinjau dari JDR Model, *mastery climate* pun mampu menghadirkan lingkungan kerja yang sarat akan pertumbuhan dan pengembangan karyawan. Iklim yang demikian mendorong *cooperate learning*, *capability improvement* dan menumbuhkan rasa memiliki peran penting (*important role*) bagi perusahaan. Iklim ini diciptakan melalui adanya kebijakan, prosedur dan penerapan aspek-aspek tadi bagi seluruh karyawan. Menurut Nerstad, et al (2013), *mastery climate* sendiri erat kaitannya dengan HRM (*Human Resource Management*) yang termanifestasikan dalam penerapan peraturan akan adanya sistem pemetaan penguasaan kompetensi karyawan, pengembangan karyawan dalam pelatihan, adanya *coaching* dan penugasan *project* dalam proses pengembangan karyawan. Selain itu pula, adanya forum-forum diskusi yang mengembangkan pengetahuan antara karyawan-atasan dalam rapat mingguan berkala dan adanya apresiasi bagi karyawan yang mampu menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik dalam ukuran kinerja tertentu.

Mastery climate sendiri dapat dipandang sebagai iklim yang memberikan bekal bagi karyawan untuk dapat lebih mudah mengerjakan tugas-tugasnya, menekankan bahwa seseorang haruslah mengembangkan kompetensinya sehingga dirinya memiliki *value* lebih tinggi. Iklim ini menjadi *supporting system* yang mendukung karyawan untuk mengatasi hambatan-hambatan yang dihadapi dalam pekerjaan. Penelitian Ames dan Archer (1988) menemukan bahwa penekanan pada *mastery* akan berkontribusi signifikan terhadap persepsi mengenai kemampuan diri yang akan menghantarkan pada perilaku berprestasi (*achievement behavior*). Ketika karyawan merasa memiliki dukungan dari organisasi maka ia akan lebih tenang dalam menjalani pekerjaannya, termotivasi secara intrinsi untuk berusaha mengerjakan dengan optimal sesuai kompetensi yang ia miliki, menunjukkan antusiasme dan semangat dalam mengeksekusi tugas. Dengan begini, emosi dan persepsinya terhadap pekerjaan akan menjadi positif yang merefleksikan kondisi *engaged*. Hal ini juga didukung oleh temuan dari Saks (2006) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa dukungan dari perusahaan, dukungan atasan, pengakuan, apresiasi dan keadilan prosedural menentukan secara signifikan *engagement* karyawan. Karyawan akan menunjukkan *work engagement* sebagai gabungan dari ekspresi emosional, kognitif dan tingkah laku karyawan jika perusahaan menyediakan sumber yang bisa memenuhi kebutuhannya.

Dalam penelitian ini, secara spesifik ditemukan bahwa kondisi *engaged* sendiri lebih banyak dibangun atas dimensi *dedication*. Dimensi ini berkaitan dengan adanya antusiasme, identifikasi yang kuat dengan pekerjaan, bangga terhadap pekerjaannya, terinspirasi dan

Menumbuhkan Keterlibatan Positif dalam Bekerja

tertantang oleh pekerjaan yang dimilikinya dan merasa bahwa pekerjaan memberikan arti bagi dirinya. Jika dikaitkan dengan karakteristik organisasi yang merupakan perusahaan milik negara maka nampaknya hal ini cukup menjadi *concern* bagi karyawan. Melalui pekerjaannya, mereka mengabdikan bagi kemajuan negara. Melalui *mastery climate*, bahwa dukungan penguasaan kompetensi dari perusahaan sangat bermakna untuk menumbuhkan keterlibatan dalam pekerjaan, merasa tidak mudah menyerah meski menghadapi kesulitan karena diyakini bahwa mereka mampu menyelesaikannya.

Menurut Schaufeli (2011), karyawan yang memiliki *engagement* tinggi akan lebih baik dalam menampilkan kinerja karena mereka proaktif, merasa berkompeten sehingga membuat target pencapaian yang lebih tinggi, merasa bahwa pekerjaan menyenangkan dan termotivasi secara intrinsik, menunjukkan perilaku prososial sehingga dapat bekerjasama dan menjalin hubungan dengan rekan, memiliki emosi yang positif sehingga dapat memproses informasi lebih baik, sehat fisik sehingga selalu hadir dalam pekerjaan. Oleh karena inilah *engagement* antara anggota suatu organisasi akan dapat meningkatkan tampilan kerja organisasi.

Di sisi lain, *performance climate* ditemukan tidak berkontribusi terhadap tercapainya kondisi *engagement* dari karyawan. Banyak penelitian yang menyatakan bahwa dampak *performance climate* untuk hasil yang positif tergolong kecil dan negatif (Ntoumanis & Biddle, 1999; A. G. Papaioannou, Tsigilis, Kosmidou, & Milosis, 2007), sementara dampak pada hasil negatif justru moderat (Biddle et al., 1995; Dorobantu & Biddle, 1997; A. Papaioannou, 1998). Berbeda dengan temuan di atas, justru *performance climate* ditemukan tidak memiliki dampak signifikan terhadap *work engagement* karyawan. Dalam banyak penelitian, disebutkan bahwa *performance climate* dekat dengan motivasi ekstrinsik dimana *value* dari suatu aktivitas hanya dinilai dari hasilnya saja, tidak berdasarkan prosesnya (Vallerand et al., 1992). Salah satu tipe dari motivasi ekstrinsik menurut pendekatan *self determination theory* adalah *external regulation* dimana perilaku diatur oleh sumber eksternal seperti *reward* atau tekanan yang bersifat koersif (Gillet, Vallerand, Amoura, & Baldes, 2010). Dalam hal ini, iklim yang dibangun berupa pemberian penghargaan dan persaingan antar karyawan tidak membuat mereka menjadi lebih *engaged* terhadap pekerjaannya. Mereka tidak lantas menjadi terpacu ataupun juga merasa tertekan dengan adanya *performance climate* ini. Iklim kerja demikian kurang berdampak bagi mereka, hal ini berarti para karyawan akan lebih optimal manakala mereka didorong untuk dapat mengembangkan diri termasuk kompetensi mereka.

Dalam pendekatan JDR Model, *performance climate* ini tidak menjadi *resource*, tidak pula menjadi *stressor* yang melemahkan karyawan dalam menghadapi tuntutan kerja. Iklim

yang mendorong diperolehnya *reward* bagi karyawan yang berprestasi justru tidak berkontribusi bagi kebahagiaan karyawan teradap tugas-tugasnya. Hal ini juga tidak berpengaruh negatif pada *engagement*, dedikasi mereka pada tugas, semangat dan keterlibatan positif dalam pekerjaan tidak ditentukan oleh iklim tersebut, melainkan ditentukan oleh seberapa kuat perusahaan memberikan dukungan *mastery* pada mereka. Artinya, iklim kompetisi di perusahaan memang tidak dipersepsikan secara kuat oleh karyawan. Persepsi ini tentu dipengaruhi pula oleh karakteristik organisasi, apakah kompetisi karyawan menjadi hal yang penting bagi suatu perusahaan ataukah tidak. Jika tidak, maka elemen ini tidaklah akan dirasa berdampak bagi karyawan.

Berdasarkan aspek demografi, faktor jenis kelamin terbukti berbeda antara responden laki-laki dan perempuan pada *motivational climate* dan juga *work engagement*. Pada *motivational climate*, skor pada kelompok laki-laki ditemukan lebih tinggi secara signifikan dibandingkan dengan pada wanita. Duda & Whitehead (1998) dalam penelitiannya menemukan pula bahwa gender mempengaruhi disposisi tujuan dimana laki-laki lebih fokus untuk memperjuangkan tujuannya dan menunjukkan kemampuannya dibandingkan dengan wanita. Dari sini, peneliti menyimpulkan bahwa memang terdapat perbedaan *goal orientation* diantara dua kelompok tersebut.

Sedangkan pada *engagement*, ditemukan terdapat perbedaan skor antara laki-laki dan perempuan pada *engagement* sebagai konstruk utuh dan secara terpisah di kedua dimensinya yaitu *dedication* dan *absorption*. Penelitian dari Schaufeli, et al (2006) dimana responden di negara Australia, Kanada dan Perancis tidak menunjukkan perbedaan tingkat *engagement* yang signifikan antara laki-laki dan perempuan. Sedangkan responden Belgia, Jerman, Finlandia dan Norwegia menunjukkan bahwa laki-laki memperoleh skor yang lebih tinggi pada ketiga dimensi *work engagement* dibandingkan dengan wanita. Tingginya tingkat *engagement* pada laki-laki dibandingkan pada wanita berkaitan pula dengan peran laki-laki sebagai figur bekerja yang utama dalam keluarga. Hal ini menyebabkan mereka menghabiskan waktu lebih banyak dan memberikan dedikasi lebih total pada pekerjaannya.

Simpulan

Tujuan penelitian ini adalah menguji hipotesis *motivational climate* sebagai faktor anteseden yang mendorong *work engagement* pada karyawan di perusahaan. Penerapan dari *motivational process* dimasukkan dalam kerangka JDR Model sehingga *motivational climate* terbukti berperan signifikan sebagai *job resource* yang mampu menyeimbangkan *job demand* dan menghasilkan semangat, dedikasi dan perasaan menikmati pekerjaan. Secara utuh

Menumbuhkan Keterlibatan Positif dalam Bekerja

sebagai konstruk, *motivational climate* berkorelasi signifikan dengan *work engagement*, sedangkan jika diuji per dimensi maka hanya *mastery climate* yang berhubungan kuat dengan *engagement*. *Mastery climate* sendiri dibangun melalui kebijakan, prosedur dan manajemen sumber daya manusia yang berusaha mengedepankan pengembangan kemampuan dan partisipasi aktif karyawan pada pekerjaan. Sebaliknya, *performance climate* ditemukan tidak berperan sebagai faktor anteseden dari *work engagement*. Hal ini dapat dikaji dari sisi organisasional dimana penerapan aturan yang mendorong kompetisi karyawan dapat saja dirasakan tidak bermakna, belum menjadi iklim yang betul-betul mewarnai organisasi dan dirasakan oleh karyawan. Hal ini karena persepsi mengenai konstruk tersebut bersifat individual sehingga kompleksitas faktor-faktor individu pun turut mempengaruhi. Selain itu, dimensi dari *work engagement* yang lebih dominan adalah *dedication*, karyawan bersedia untuk mengerahkan segenap waktu dan usahanya agar optimal dalam bekerja. Faktor penunjang yang ditemukan menunjukkan perbedaan antara tingkat persepsi terhadap *motivational climate* dan *work engagement* adalah gender. Laki-laki ditemukan memiliki tingkat yang lebih tinggi dibandingkan pada wanita.

Saran

Untuk dapat menyempurnakan model penelitian ini, maka berdasarkan JD-R model perlu dikaji lebih lanjut bagaimana dinamika antara *job resource* dengan *personal resource*. Kedua *resource* ini akan berinteraksi sebagai *motivating factor* yang ditumbuhkan di perusahaan untuk mendorong *engagement* karyawan pada pekerjaannya. Selain itu, perlu juga dikaji menggunakan responden yang lebih banyak guna meningkatkan generalisasi hasil penelitian dalam memperoleh model *engagement* yang didasarkan pada *motivational process*.[]

Daftar Pustaka

- Ames, C. (1992). Classrooms: goals, structures, and student motivation. *Journal of Educational Psychology*, 84(3), 261–271.
- Ames, C., & Ames, R. (1984). Systems of student and teacher motivation: toward a qualitative definition. *Journal of Educational Psychology*, 76(4), 535–56.
- Ames, C., & Archer, J. (1988). Achievement goals in the classroom: students' learning strategies and motivation processes. *Journal of Educational Psychology*. Diambil dari <http://agris.fao.org/agris-search/search.do?recordID=US201302701798>
- Atkins, M. R., Johnson, D. M., Force, E. C., & Petrie, T. A. (2015). Peers, parents, and coaches, oh my! The relation of the motivational climate to boys' intention to continue in

- sport. *Psychology of Sport and Exercise*, 16(Part 3), 170–180. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2014.10.008>
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4–28. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.485352>
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274–284.
- Bandura, A., & Cervone, D. (1986). Differential engagement of self-reactive influences in cognitive motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38(1), 92–113. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(86\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0749-5978(86)90028-2)
- Biddle, S., Cury, F., Goudas, M., Sarrazin, P., Famose, J.-P., & Durand, M. (1995). Development of scales to measure perceived physical education class climate: a cross-national project. *British Journal of Educational Psychology*, 65(3), 341–358. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8279.1995.tb01154.x>
- Csikszentmihalyi, M., & Rathunde, K. (1992). The measurement of flow in everyday life: toward a theory of emergent motivation. *Nebraska Symposium on Motivation. Nebraska Symposium on Motivation*, 40, 57–97.
- Curran, T., Hill, A. P., Hall, H. K., & Jowett, G. E. (2015). Relationships between the coach-created motivational climate and athlete engagement in youth sport. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 37(2), 193–198. <https://doi.org/10.1123/jsep.2014-0203>
- Dorobantu, M., & Biddle, S. (1997). The influence of situational and individual goals on the intrinsic motivation of adolescents towards physical education. *The European Yearbook of Sport Psychology*, 1, 148–165.
- Duda, J. L., & Whitehead, J. (1998). Measurement of goal perspectives in the physical domain. In J. L. Duda (Ed). In *Advances in sport and exercise psychology measurement* (21–48). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Gillet, N., Vallerand, R. J., Amoura, S., & Baldes, B. (2010). Influence of coaches' autonomy support on athletes' motivation and sport performance: A test of the hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. *Psychology of Sport and Exercise*, 11(2), 155–161. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2009.10.004>
- Goodwin, L. D., & Leech, N. L. (2003). The meaning of validity in the new. *Measurement and evaluation in Counseling and Development*, 36(3), 181–91.
- Guilford, J. P. (1956). The structure of intellect. *Psychological Bulletin*, 53(4), 267–293.
- Hull, C. L. (1943). *Principles of behavior: An introduction to behavior theory*.
- Jõesaar, H., Hein, V., & Hagger, M. S. (2012). Youth athletes' perception of autonomy support from the coach, peer motivational climate and intrinsic motivation in sport setting: One-year effects. *Psychology of Sport and Exercise*, 13(3), 257–262. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2011.12.001>

Menumbuhkan Keterlibatan Positif dalam Bekerja

- Koestner, R., Zuckerman, M., & Koestner, J. (1987). Praise, involvement, and intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(2), 383–390.
- Lewin, K. (1958). *Psychology of Success and Failure*.
- Maslow, A. H., Frager, R., & Fadliman, J. (1970). *Motivation and personality* (Vol. 2, 1887–1904). New York: Harper & Row.
- Miller, A., & Hom, H. L. (1990). Influence of extrinsic and ego incentive value on persistence after failure and continuing motivation. *Journal of Educational Psychology*, 82(3), 539–545.
- Nerstad, C. G. L., Roberts, G. C., & Richardsen, A. M. (2013). Achieving success at work: development and validation of the Motivational Climate at Work Questionnaire (MCWQ). *Journal of Applied Social Psychology*, 43(11), 2231–2250. <https://doi.org/10.1111/jasp.12174>
- Nicholls, J. G. (1984). Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance. *Psychological Review*, 91(3), 328–46.
- Ntoumanis, N., & Biddle, S. J. H. (1999). A review of motivational climate in physical activity. *Journal of Sports Sciences*, 17(8), 643–665. <https://doi.org/10.1080/026404199365678>
- Papaioannou, A. (1998). Goal perspectives, reasons for being disciplined, and self-reported discipline in physical education lessons. *Journal of Teaching in Physical Education*, 17(4), 421–441. <https://doi.org/10.1123/jtpe.17.4.421>
- Papaioannou, A. G., Tsigilis, N., Kosmidou, E., & Milosis, D. (2007). Measuring perceived motivational climate in physical education. *Journal of Teaching in Physical Education*, 26(3), 236–259. <https://doi.org/10.1123/jtpe.26.3.236>
- Patrick, H., Kaplan, A., & Ryan, A. M. (2011). Positive classroom motivational environments : convergence between mastery goal structure and classroom social climate. *Journal of Educational Psychology*, 103(2), 367–382. <https://doi.org/10.1037/a0023311>
- Ryan, R. M. (1995). Psychological needs and the facilitation of integrative processes. *Journal of Personality*, 63(3), 397–427. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1995.tb00501.x>
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *The Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217–1227. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217>
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116–131. <https://doi.org/10.1080/09585190701763982>
- Sansone, C. (1989). Competence feedback, task feedback, and intrinsic interest: An examination of process and context. *Journal of Experimental Social Psychology*, 25(4), 343–361. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(89\)90027-9](https://doi.org/10.1016/0022-1031(89)90027-9)
- 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>
- Smith, R. E., Smoll, F. L., & Cumming, S. P. (2007). Effects of a motivational climate intervention for coaches on young athletes' sport performance anxiety. *Journal of Sport and Exercise Psychology, 29*(1), 39–59. <https://doi.org/10.1123/jsep.29.1.39>
- Stornes, T., Bru, E., & Idsoe, T. (2008). Classroom social structure and motivational climates: on the influence of teachers' involvement, teachers' autonomy support and regulation in relation to motivational climates in school classrooms. *Scandinavian Journal of Educational Research, 52*(3), 315–329. <https://doi.org/10.1080/00313830802025124>
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tolman, E. C., Hall, C. S., & Bretnall, E. P. (1932). A disproof of the law of effect and a substitution of the laws of emphasis, motivation and disruption. *Journal of Experimental Psychology, 15*(6), 601.
- Weiss, M. R., Amorose, A. J., & Wilko, A. M. (2009). Coaching behaviors, motivational climate, and psychosocial outcomes among female adolescent athletes. *Pediatric Exercise Science, 21*(4), 475–492. <https://doi.org/10.1123/pes.21.4.475>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior, 74*(3), 235–244. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>



ISSN 2502-8363 (print)
ISSN 2527-7456 (online)

Psikohumaniora
Jurnal Penelitian Psikologi

Author Guidelines

PSIKOHUMANIORA: Jurnal Penelitian Psikologi is published twice a year. Articles published in this journal are the results of empirical research in psychology, including religious psychology, clinical psychology, social psychology, educational psychology, industrial and organizational psychology, developmental psychology, psychology indigenous, experimental psychology, applied psychology and psychometrics, good research quantitatively and qualitatively.

Editors invite experts, practitioners and enthusiasts in psychology to write a research article in this journal. Articles should be original, research-based, unpublished and not under review for possible publication in other journals. All submitted papers are subject to review of the editors, editorial board, and blind reviewers. Submissions that violate our guidelines on formatting or length will be rejected without review.

Articles typed in Book Antiqua letters with 1.5 spacing in Microsoft Word format with a page size A4 (210 x 297 mm). The length of the article ranged between 6000-8000 words, or about 20-25 pages, including pictures, graphs, and tables (if any). Articles written in Bahasa Indonesia or English by using the rules of good grammar and correct. Articles in English in general use the past tense.

The article has been formatted according to the pattern of writing scientific journal articles. Writing articles follow the rules set out in the Publication Manual of the American Psychological Association, Sixth Edition. <http://www.apastyle.org/manual/index.aspx>

Articles sent to the Editor of Psikohumaniora: Journal of Psychological Research via submission Open Journal Systems (OJS) on <http://journal.walisongo.ac.id/index.php/Psikohumaniora>

General Instructions

1. Articles are formatted according to the writing pattern of scientific journal. Writing articles follow the rules set out in Publication Manual of the American Psychological Association, Sixth Edition. <http://www.apastyle.org/manual/index.aspx>

2. The article is an original work (no plagiarism) and has never been published in a journal printed/online.
3. Articles for Psikohumaniora sent to Editors: Psychological Research Journal via submission Open Journal Systems (OJS) on <http://journal.walisongo.ac.id/index.php/Psikohumaniora>
4. Articles typed in Book Antiqua font with 1.5 spacing in Microsoft Word format with a page size A4 (210 x 297 mm). The length of the article ranged between 6000-8000 words or approximately 20-25 pages, including pictures, graphs, and tables (if any).
5. Article is written in Indonesian or English using grammatical rules. In general, English article is in the past tense.

Particular Instructions

1. The article is the result of empirical research in psychology.
2. Because of "Blind Review" system, the the author hoped not to include the name, the name and address of the institution and email address in the cover of article. The author's name, name of the institution, as well as the email address listed at the time of registration on the OJS author. To facilitate the communication should include active mobile number.
3. The content and systematics of articles written using the format presented in a narrative essay in the form of a paragraph, without numbering in front subtitles, and should include these components:
 - The title, provided that: a) The title is the formulation of a brief discussion of content, compact, and clear. May use the title of creative and attract readers (maximum 14 words). b) The title is written in English and Indonesian. c) The title is typed in bold capital letters (capital, bold).
 - Abstract written in English and Indonesian. Abstract is the essence of the subject of the whole article. Abstract written in one paragraph within one space, with a maximum length of 200 words. Abstract presented briefly and clearly, it must contain four (4) elements, namely: Reasons for the selection of topics or the importance of the research topic, the hypothesis, research methods, and a summary of the results. Abstracts must be terminated with a comment about the importance of the results or a brief conclusion.
 - The keyword contains basic words in the study, can be drawn from the research variables, characteristics of the subjects, and the theory of the referenced (minimum three words or combinations of words, written in alphabetical order).
 - Introduction (untitled) contains background of the problems, objectives and benefits of the research, the study of theory, and concludes with the hypothesis (number of pages approximately 20%).

- The method contains the identification of the variables, the research subjects, research instruments and methods of research including data analysis techniques used (the number of pages approximately 20%).
- The result shows exposure data analysis, consisted of descriptive statistics, test results of the assumptions and results of hypothesis testing are presented sequentially or integrated (number of pages approximately 20%).
- Discussion contains an explanation of the results of research associated with the results of previous studies, critically analyzed and linked to relevant recent literature (page number approximately 30-40%).
- Conclusions and suggestions answers from the research objectives written concise, clear, and compact based on the results of research and discussion (approximately 1 page).
- Bibliography contains reference sources written alphabetically and chronologically, Referral sources are published literature in last 10 years (especially of the journal). Referral preferred are the primary sources in the form of books, reports (including thesis, dissertation), or research articles in scientific journals and magazines.

The following are examples of bibliography writing:

Bibliography

(a) Example of journal article writing without a Digital Object Identifier (doi)

Costello, K. & Hodson, G. (2011). Social dominance-based threat reactions to immigrants in need of assistance. *European Journal of Social Psychology, 41*(2), 220-231.

Baloach, A.G., Saifee, A.R., Khalid, I., & Gull, I. (2012). The teaching of the Holy Prophet to promote peace and tolerance in an Islamic social culture. *European Journal of Social Sciences, 31*(1), 36-41.

(b) Example of journal article writing with a Digital Object Identifier (doi)

Aritzeta, A., Balluerka, N., Gorostiaga, A., Alonso-Arbiol, I., Haranburu, M., & Gartzia, L. (2016). Classroom emotional intelligence and its relationship with school performance. *European Journal of Education and Psychology, 9*(1), 1-8. <http://doi.org/10.1016/j.ejeps.2015.11.001>

(c) Example of manuscript writing from magazine

Chamberlin, J., Novotney, A., Packard, E., & Price, M. (2008, May). Enhancing worker well-being: Occupational health psychologists convene to share their research on work, stress, and health. *Monitor on Psychology, 39*(5), 26-29.

(d) Example of manuscript writing from online magazine

Clay, R. (2008, June). Science vs. ideology: Psychologists fight back about the misuse of research. *Monitor on Psychology*, 39(6). Diunduh dari: <http://www.apa.org/monitor/> tanggal 10 Agustus 2012.

(e) Example of manuscript writing from news paper without writer

Six sites meet for comprehensive anti-gang initiative conference. (2006, November/December). *OJJDP News @ a Glance*. Diunduh dari: http://www.ncjrs.gov/html/ojjdp/news_acglance/216684/topstory.html, tanggal 10 Agustus 2012.

(f) Example of manuscript writing from abstract in printed edition

Woolf, N. J., Young, S. L., Fanselow, M. S., & Butcher, L. L. (1991). *MAP-2 expression in cholinergic pyramidal cells of rodent cortex and hippocampus is altered by Pavlovian conditioning* [Abstract]. *Society for Neuroscience Abstracts*, 17, 480.

(g) Example of manuscript writing from abstract in electronic edition (online)

Lassen, S. R., Steele, M. M., & Sailor, W. (2006). *The relationship of school-wide positive behavior support to academic achievement in an urban middle school* [Abstract]. *Psychology in the Schools*, 43, 701-702. Diunduh dari: <http://www.interscience.wiley.com>

(h) Example of citation from unpublished thesis or dissertation

Bukhori, B. (2013). *Model toleransi mahasiswa muslim terhadap umat Kristiani*. (Disertasi tidak dipublikasikan). Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.

(i) Example of citation from book

Hadjar, I. (2014). *Dasar-dasar statistik untuk ilmu pendidikan, sosial, & humaniora*. Semarang: Pustaka Zaman.

(j) Example of citation from the same author and the same year with two books

Azwar, S. (2012a). *Penyusunan skala psikologi (ed.2)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Azwar, S. (2012b). *Reliabilitas dan validitas (ed.4)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

(k) Example of citation from a book with editor

Hogg, M. A. (2003). Social identity. Dalam M. R. Leary & J. P. Tangney (Eds.), *Handbook of self and identity* (hlm. 462-479). New York: Guilford.

(l) Example of citation from electronic book that has been published

Shotton, M. A. (1989). *Computer addiction? A study of computer dependency* [DX Reader version]. Diunduh dari: www.ebookstore.tandf.co.uk/html/index/asp.

(m) Example of citation from electronic book unpublished

O'keefe, E. (n.d.). *Egoism & the crisis in Western values*. Diunduh dari <http://www.onlineoriginals.com/showitem.asp?itemID=135>

(n) Example of citation from university unpublished

Wahib, A. (2016). *Psikologi Islam untuk masa depan kemanusiaan dan peradaban*. Manuskrip tidak dipublikasikan, Fakultas Psikologi dan Kesehatan, Universitas Islam Negeri Walisongo, Semarang.



ACKNOWLEDGEMENTS

The members of the editorial team of *Psikohumaniora: Jurnal Penelitian Psikologi* extend the gratitude to all the reviewers who have contributed to the peer review process of the manuscripts in Vol 2, No 1 (2017). Professional support and assistance from all respected reviewers have made this journal qualified to be published.

1. Abdul Rahman Shaleh, *Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, Jakarta, Indonesia*
2. Asniar Khumas, *Universitas Negeri Makassar, Indonesia*
3. Darmu'in, *Universitas Islam Negeri Walisongo, Semarang, Indonesia*
4. Endang Widyorini, *Himpunan Psikologi Indonesia (HIMPSI) Jawa Tengah*
5. Galang Lufityanto, *Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia*
6. Ahmad Gimmy Prathama Siswadi, *Universitas Padjadjaran, Bandung, Indonesia*
7. Hamdan Hadi Kusuma, *Universitas Islam Negeri Walisongo, Semarang, Indonesia*
8. Hamdan Said, *Universiti Teknologi Malaysia*
9. Masdar Hilmy, *Universitas Islam Negeri Sunan Ampel, Surabaya, Indonesia*
10. M. Nur Ghufro, *Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Kudus, Indonesia*
11. Mirra Noor Milla, *Universitas Islam Negeri Syarif Kasim, Riau, Indonesia*
12. Misbah Zulfa Elizabeth, *Universitas Islam Negeri Walisongo, Semarang, Indonesia*
13. Nurul Hartini, *Universitas Airlangga, Surabaya, Indonesia*
14. Qurrotul Uyun, *Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta, Indonesia*
15. Subandi, *Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia*
16. Tony Wijaya, *Universitas Negeri Yogyakarta, Indonesia*



Psikohumaniora: Jurnal Penelitian Psikologi, ISSN 2502-9363 (p); ISSN 2527-7456 (online) is a research journal published by Program Studi Psikologi, Fakultas Psikologi dan Kesehatan Universitas Islam Negeri Walisongo, Semarang, Indonesia. It's published each May and November, always put the human and humanity as the main focus of academic study with a comprehensive approach. The journal is a medium to communicate the results of research related to psychology, published to serve the study of psychology forum in Indonesia and other parts of the world in a global context. Guidelines for authors can be read at [Author Guidelines](#), which are in accordance with the Publication Manual of the American Psychological Association (6th ed., 2010).

Program Studi Psikologi
Fakultas Psikologi dan Kesehatan
Universitas Islam Negeri Walisongo
Semarang - Indonesia

ISSN 2502-9363 (print)



ISSN 2527-7456 (online)

