

**Nama Rumpun Ilmu:
Manajemen**

**LAPORAN KEMAJUAN PENELITIAN
ANGGARAN UNIVERSITAS**



JUDUL PENELITIAN

Work Engagement Dosen Universitas Slamet Riyadi Surakarta

Oleh:

Dr. Sutarno, SE, M.Si (0619077101)

Drs. Suprayitno, M.Si (0629056502)

Linda Inung Prahesti (18200318)

**UNIVERSITAS SLAMET RIYADI SURAKARTA
JUNI, 2022**

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Engagement dalam pekerjaan seseorang telah menjadi konsep yang semakin populer baik bagi karyawan maupun organisasi tempat mereka bekerja (Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008). Organisasi atau perusahaan berusaha meningkatkan *engagement* karyawan mereka. Sejalan dengan hal itu para peneliti telah memfokuskan perhatian untuk mengidentifikasi prediktor *engagement* karyawan, yang dapat menginformasikan upaya manajerial untuk mendorong peningkatan *engagement* karyawan.

Bailey (2017) menjelaskan bahwa *job demands–resources* adalah kerangka teori paling populer dalam studi empiris tentang *engagement*. Penggunaan teori *job demands–resources* dalam konteks penelitian *work engagement* diawali oleh Bakker dan Demerouti (2008). Model yang mereka bangun memiliki dua asumsi, pertama *job resource* memulai proses motivasi yang mengarah pada *work engagement*. Kedua, *job resources* menjadi lebih menonjol dan mendapatkan potensi motivasi mereka ketika karyawan dihadapkan dengan *job demands* yang tinggi. Bakker & Demerouti (2008) juga mengacu pada temuan Xanthopoulou, Baker, Demerouti, dan Schaufeli (2007) yang memperluas teori *job demands–resources* dengan menunjukkan bahwa *job resource* dan *personal resources* saling terkait. Keduanya secara independen atau gabungan, memprediksi *work engagement* dan memiliki dampak positif pada *work engagement* ketika *job demands* tinggi. Hal itu berarti model yang dibangun Bakker & Demerouti (2008) menempatkan *job resource* dan *personal resources* sebagai variabel independen yang berpengaruh terhadap *work engagement*.

Sedangkan *job demands* ditempatkan sebagai variabel moderasi pada pengaruh *job resource* dan *personal resources* terhadap *work engagement*.

Salah satu bentuk *personal resources* yang belum banyak diintegrasikan ke dalam teori *job demands-resources* adalah *hardiness*. Padahal definisi *hardiness* sebagai gaya kepribadian disposisional yang menumbuhkan keyakinan positif tentang diri sendiri, sikap optimis tentang dunia, dan berkontribusi pada kemampuan untuk mengontrol serta mempengaruhi peristiwa dalam hidup seseorang, sangat sesuai dengan definisi *personal resources* dalam konteks teori *job demands-resources* (Loebel, 2020).

Dukungan yang menyatakan bahwa *hardiness* adalah salah satu bentuk *personal resources* berasal dari *conservation of resources theory* yang dikembangkan oleh Hobfoll (1989). Sejalan dengan pendapat itu berdasarkan perspektif *positive organizational behavior*, Garrosa, Moreno-Jiménez, Rodríguez-Muñoz, dan Rodríguez-Carvajal (2011) menyatakan bahwa *hardiness* adalah bentuk *personal resources* yang relevan dalam orientasi psikologi positif. Orientasi psikologi positif menawarkan suatu pendekatan untuk beberapa aspek positif dari *personal resources*, sehingga membantu pemahaman tentang proses *engagement*. Banyaknya dukungan yang menyatakan bahwa *hardiness* adalah salah satu bentuk *personal resources* di satu sisi, dan minimnya penelitian tentang *work engagement* yang mengkaji peran *hardiness* di sisi lain, justru menjadi peluang bagi penelitian selanjutnya. Berdasarkan hal itu, penting dilakukan penelitian untuk menguji peran *hardiness* dalam kaitannya dengan *work engagement*.

Personal resources seperti *hardiness* menghasilkan lebih banyak ketahanan psikologis yang akan menumbuhkan motivasi intrinsik dalam bentuk *work engagement* (Chen, Westman, & Hobfoll, 2015). Pendapat tersebut menyiratkan bahwa sifat *hardiness* dapat bertindak sebagai variabel independen yang mendorong peningkatan *work engagement*.

Berdasarkan hal tersebut di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai *work engagement* dosen Universitas Slamet Riyadi Surakarta. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh *hardiness* terhadap *work engagement* dosen Universitas Slamet Riyadi Surakarta. Penelitian ini penting untuk dilakukan khususnya terhadap dosen muda.

1.2 Perumusan Masalah

Mengacu pada latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka dalam penelitian ini rumusan masalahnya adalah; Apakah *hardiness* berpengaruh terhadap *work engagement* dosen Universitas Slamet Riyadi Surakarta?

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Penelitian ini fokus pada *engagement* sebagai konstruk penting dalam perspektif *positive organizational behavior*. Luthans (2002) mendefinisikan *positive organizational behavior* sebagai studi dan penerapan kekuatan sumber daya manusia yang positif dan kapasitas psikologis yang dapat diukur, dikembangkan, dan dikelola secara efektif untuk peningkatan kinerja di tempat kerja. Lebih lanjut dia mengatakan bahwa *positive organizational behavior* merupakan pendekatan perilaku organisasi yang sebagian besar berlandaskan kondisi psikologis positif.

Banyak definisi *engagement* yang berasal literatur kalangan akademisi dan praktisi. Namun, tidak ada definisi universal dari konstruk sehingga menghasilkan pendekatan yang membingungkan untuk pemahaman dan perkembangannya dalam organisasi.

Terkait dengan banyaknya konstruk yang serupa, beragam definisi dan istilah *engagement*, Schaufeli (2013) menyarankan agar menggunakan istilah *work engagement* dari pada *employee engagement*. Menurutnya *work engagement* lebih spesifik karena mengacu pada hubungan karyawan dengan pekerjaannya, sedangkan *employee engagement* juga dapat mencakup hubungan dengan organisasi. Seperti yang telah dibahas sebelumnya, dengan memasukkan hubungan dengan organisasi, perbedaan antara *engagement* dan konstruk tradisional seperti komitmen organisasi dan perilaku ekstra-peran menjadi kabur. Schaufeli dan Salanova (2011) menyatakan bahwa istilah *employee engagement* lebih sering digunakan kalangan praktisi, sedangkan *work engagement* lebih

sering digunakan oleh kalangan akademisi. Macey dan Schneider (2008) berpendapat bahwa pendekatan akademisi dan praktisi sangat berbeda baik dalam tujuan maupun hasil. Para praktisi lebih perhatian terhadap hasil yang diinginkan oleh perusahaan dari *engagement* karyawan, seperti tingkat retensi dan produktivitas. Sedangkan perspektif akademis terfokus pada tingkat individu untuk lebih memahami perkembangan dari variabel anteseden dan konsekuensi *engagement* (Saks, 2006; Schaufeli, 2013). Definisi dan operasionalisasi konstruk *engagement* dari akademisi lebih jelas dan tidak ambigu. Menindaklanjuti saran Schaufeli (2013), maka penelitian ini menggunakan istilah *work engagement*.

Penelitian ini berlandaskan pada teori *job demands–resources* yang pertama kali diperkenalkan oleh Demerouti, Bakker, Nachreiner, dan Schaufeli pada tahun 2001 (Hakanen, 2010). Bakker dan Demerouti (2007) berpendapat bahwa teori *job demands–resources* muncul karena keterbatasan dua model yang memprediksi kesejahteraan karyawan yaitu *Demand Control Model* (DCM) (Karasek, 1979) dan *Effort Reward Imbalance* (ERI) (Siegrist, 1996). DCM dan ERI membatasi diri pada set variabel prediktor yang terbatas. Sehingga terlalu menyederhanakan realitas organisasi yang kompleks. Berbeda dengan hal itu teori *job demands–resources* menggabungkan banyak kemungkinan kondisi kerja dan berfokus pada kedua indikator kesejahteraan negatif dan positif sehingga mengakui lebih luas berbagai karakteristik pekerjaan.

Job demands–resources menyatakan bahwa karakteristik lingkungan kerja dapat diklasifikasikan menjadi dua kategori umum yaitu *job demands* (tuntutan pekerjaan) dan *job resource* (sumber daya pekerjaan). Kategori-kategori ini

menggabungkan tuntutan dan sumber daya khusus yang berbeda tergantung pada konteks yang diteliti.

Job demands adalah aspek-aspek fisik, sosial atau organisasi dari pekerjaan yang membutuhkan upaya fisik dan / atau psikologis yang berkelanjutan dan terkait dengan biaya fisiologis dan / atau psikologis tertentu. Contohnya adalah tekanan kerja yang tinggi, lingkungan fisik yang tidak menguntungkan dan interaksi yang menuntut emosi dengan klien.

Job resource merupakan kategori umum karakteristik pekerjaan yang menggabungkan berbagai sumber daya spesifik. Sumber daya ini didefinisikan sebagai aspek fisik, sosial atau organisasi dari pekerjaan yang dapat (a) mengurangi tuntutan pekerjaan dan biaya fisiologis maupun psikologis yang terkait; (b) fungsional dalam mencapai tujuan kerja; atau (c) merangsang pertumbuhan pribadi, pembelajaran, dan pengembangan (Schaufeli & Bakker, 2004).

Bakker dan Demerouti (2008) menggunakan teori *job demands–resources* untuk menemukan anteseden dan konsekuensi dari *work engagement*. Model tersebut juga mengatur *work engagement* secara keseluruhan. Model memiliki dua asumsi, pertama *job resource* memulai proses motivasi yang mengarah pada *work engagement* dan meningkatkan kinerja. Kedua, *job resource* menjadi lebih menonjol dan mendapatkan potensi motivasi mereka ketika karyawan dihadapkan dengan tuntutan pekerjaan yang tinggi. (Bakker & Demerouti, 2008) juga mengacu pada temuan Xanthopoulou et al., (2007) yang memperluas teori *job demands–resources* dengan menunjukkan bahwa *job resource* dan sumber daya

pribadi (*personal resources*) saling terkait. Model mereka mengasumsikan keduanya secara independen atau gabungan, memprediksi *work engagement* dan memiliki dampak positif pada *work engagement* ketika tuntutan pekerjaan tinggi.

Mereka menggunakan wawasan dari teori COR yang mengasumsikan bahwa sumber daya cenderung menghasilkan sumber daya lain (Hobfoll, 2002), dan diharapkan karyawan yang *engage* akan dapat menciptakan *personal resources* mereka sendiri yang kemudian akan mendorong *engagement*. Singkatnya, model yang dibangun Bakker dan Demerouti (2008) menempatkan *job resource* dan *personal resources* sebagai variabel independen yang berpengaruh terhadap *work engagement*. Sedangkan *job demands* ditempatkan sebagai variabel moderasi pada pengaruh *job resource* dan *personal resources* terhadap *work engagement*.

Penelitian ini menindaklanjuti model yang dibangun Bakker dan Demerouti (2008) dengan menempatkan *hardiness* sebagai bentuk *personal resources*. Konsep *hardiness* pertama kali diperkenalkan oleh Kobasa (1979) sebagai gaya atau pola kepribadian yang terkait dengan kesehatan dan kinerja yang berkelanjutan di bawah tekanan (*stress*). Dia adalah salah satu peneliti pertama yang memperhatikan aspek kepribadian dan menunjukkan bahwa orang yang mengalami tingkat stres tinggi tanpa penyakit mental dan fisik memiliki kepribadian yang berbeda dari mereka yang menjadi sakit dalam kondisi stres. Menurut Kobasa (1979), orang yang *hardy* terlindungi dari situasi kehidupan yang penuh tekanan karena mereka terlibat dalam respons afektif, kognitif, dan perilaku tertentu. Pada gilirannya, terlindungi dari stres dan kesehatan secara keseluruhan

menjadi lebih baik. *Hardiness* memfasilitasi persepsi optimis dan mengatasi transformasional dengan stres, sehingga melindungi efek buruknya.

Karya penelitian awal Kobasa (1979), mendefinisikan *hardiness* sebagai struktur kepribadian yang terdiri dari tiga sifat umum terkait *commitment*, *control*, dan *challenge* yang berfungsi sebagai sumber daya resistensi dalam menghadapi kondisi stres. Di sisi lain, orang-orang yang *non-hardy*, menunjukkan keterasingan (yaitu, kurangnya komitmen), lokus kontrol eksternal, dan kecenderungan untuk melihat perubahan sebagai hal yang tidak diinginkan.

Sifat *commitment* adalah sejauh mana seseorang terlibat dalam berbagai domain kehidupan, seperti keluarga, teman, dan pekerjaan. Bagian dari sifat *hardiness* ini bermanfaat karena memberi seseorang tujuan dan menghasilkan pengembangan hubungan sosial yang diperlukan selama situasi stres. Meskipun *commitment* untuk semua bidang kehidupan adalah representasi dari orang yang *hardy*, *commitment* yang kuat terhadap diri sendiri adalah yang paling penting (Kobasa, 1979).

Sifat *control* didefinisikan sebagai kecenderungan untuk percaya dan bertindak seolah-olah sebagai seseorang yang dapat mempengaruhi peristiwa yang terjadi melalui upaya sendiri. Dimensi ini mewakili sejauh mana seseorang percaya bahwa dia mampu mengendalikan peristiwa yang terjadi dalam hidupnya.

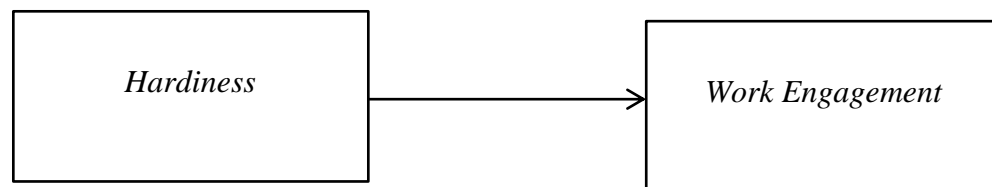
Sifat *challenge* didefinisikan sebagai keyakinan bahwa perubahan merupakan suatu yang biasa terjadi dalam kehidupan sehingga perubahan ini dipandang bukan sebagai suatu ancaman pada keamanan melainkan suatu kesempatan untuk lebih berkembang dan tumbuh. Ketika dua individu dihadapkan

pada situasi yang sama (misalnya perubahan dalam tugas kerja), mungkin mereka memandang keadaan tersebut secara berbeda. Sementara satu orang menganggap situasi sebagai kesempatan untuk tumbuh dan belajar hal-hal baru, yang lain dapat menganggapnya sebagai tidak diinginkan dan mengancam. Bagian dari sifat *hardiness* ini bermanfaat karena memberikan kontribusi pada kemampuan seseorang untuk menjadi fleksibel dan beradaptasi dengan situasi yang berpotensi menimbulkan stres.

2.2 Kerangka Pemikiran

Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran



Variabel independen : *Hardiness*

Variabel dependen : *Work Engagement*

2.3 Hipotesis

Hipotesis yang dalam penelitian ini didasarkan pada teori dari beberapa penelitian sebelumnya sehingga diharapkan hipotesis tersebut cukup valid untuk diuji. Penelitian ini menggunakan *breakdown* dari *work engagement* sebagai variabel utama menjadi *vigor*, *dedication*, dan *absorption* sebagai variabel

dependen. Selanjutnya penelitian ini juga menggunakan *breakdown* dari *hardiness* sebagai variabel utama menjadi *commitment*, *control*, dan *challenges* sebagai variabel independen. Berdasarkan hal itu maka hipotesis ini adalah;

1. *Commitment* berpengaruh signifikan terhadap *vigor*.
2. *Commitment* berpengaruh signifikan terhadap *dedication*.
3. *Commitment* berpengaruh signifikan terhadap *absorption*.
4. *Control* berpengaruh signifikan terhadap *vigor*.
5. *Control* berpengaruh signifikan terhadap *dedication*.
6. *Control* berpengaruh signifikan terhadap *absorption*.
7. *Challenges* berpengaruh signifikan terhadap *vigor*.
8. *Challenges* berpengaruh signifikan terhadap *dedication*.
9. *Challenges* berpengaruh signifikan terhadap *absorption*.

BAB 3. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

3.1 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan pemahaman tentang pengaruh *hardiness* terhadap *work engagement*. Sehingga tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh *hardiness* terhadap *work engagement*.

3.2 Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi terhadap jalur pengembangan teori *job demands–resources*.
2. Manfaat praktis. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi pemangku kepentingan dalam mengidentifikasi faktor yang berpengaruh terhadap *work engagement* dosen.

BAB 4. METODE PENELITIAN

Dalam bagian metode penelitian ini akan mencakup pembahasan tentang desain penelitian, definisi operasional variabel, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, serta teknik analisis data.

4.1 Desain Penelitian.

Penelitian dapat dibedakan sesuai dengan metode yang digunakan dalam menemukan hakekat konsep atau elemen ilmu pengetahuan. Perbedaan dapat dilakukan sesuai dengan sifat dan tujuan penelitian, sifat eksplanasi yang diarahkan oleh penelitian serta orientasi bangunan yang dituju oleh penelitian tersebut (Ferdinand, 2013). Jika penelitian itu diarahkan untuk menggali atau mengembangkan bagian dari ilmu tertentu yang pada gilirannya akan menghasilkan kontribusi pada pengembangan ilmu, maka dapat dibedakan mejadi penelitian dasar dan penelitian terapan. Tujuan dari penelitian dasar adalah mengembangkan ilmu, guna mendapatkan jawaban baru atas masalah manajemen tertentu yang terjadi dalam organisasi, perusahaan atau masyarakat. Penelitian semacam ini biasanya akan dimulai dari penemuan masalah yang berasal dari *research gap* atau *theory gap*. Sedangkan tujuan dari penelitian terapan adalah untuk memecahkan sebuah masalah yang saat ini sedang dihadapi oleh manajemen atau organisasi perusahaan tertentu.

Jenis penelitian yang lain, adalah penelitian yang dilakukan sesuai dengan cakupan jenis eksplanasi yang akan dihasilkan dalam penelitian. Penelitian jenis ini dapat dibedakan menjadi penelitian kausalitas dan penelitian non kausalitas-komparatif. Penelitian kausalitas adalah penelitian yang akan mencari kejelasan

bentuk hubungan sebab-akibat (*cause-effect*) antar beberapa konsep atau variabel atau beberapa strategi yang dikembangkan dalam manajemen. Penelitian non kausalitas-komparatif adalah penelitian yang dilakukan tidak untuk secara langsung menjelaskan hubungan sebab-akibat, tetapi melakukan perbandingan antara beberapa situasi dan atas dasar itu dilakukan sebuah dugaan mengenai apa penyebabnya perbedaan situasi yang terjadi.

Penelitian juga dapat dibedakan sesuai dengan eksplanasi ilmu dalam bangunan teori yang tercakup dalam kegiatan penelitian tersebut. Menurut metode eksplanasi bangunan teori yang dikembangkan, penelitian ini dibedakan menjadi penelitian yang bertujuan untuk membangun proposisi dan hipotesis serta penelitian yang bertujuan untuk menguji hipotesis. Pada penelitian jenis yang pertama, disajikan *hypothesis generating research* yang menghasilkan model konseptual yang dibangun dan menghasilkan proposisi dan hipotesis. Termasuk penelitian jenis yang kedua adalah penelitian pengujian hipotesa baru, penelitian replikasi dan penelitian replikasi ekstensi dan thesa. Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini adalah penelitian yang bertujuan untuk menguji hipotesis.

4.2 Variabel Penelitian

Secara teoritik terdapat dua variabel jika dilihat dari posisinya, yaitu variabel dependen dan variabel independen. Penelitian ini sesuai dengan modelnya, meliputi 6 buah variabel yang terdiri dari 3 variabel independen, dan 3 variabel dependen. Yang termasuk variabel independen adalah *commitment* (diberi notasi: X_1), *control* (diberi notasi: X_2) dan *challenges* (diberi notasi: X_3). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah *vigor* (diberi notasi: Y_1), *dedication* (diberi notasi: Y_2), dan *absorption* (diberi notasi: Y_3).

Salah satu proses dalam penelitian ini adalah melakukan pengukuran atau pengumpulan data dari semua variabel yang digunakan dalam model penelitian. Kejelasan dan ketepatan pengukuran terhadap suatu variabel, jika variabel tersebut mempunyai pengertian yang tegas, spesifik dan terukur. Untuk memenuhi kriteria tersebut, maka setiap variabel harus didefinisikan secara operasional.

4.3 Definisi Operasional Variabel

4.3.1 Variabel Dependen

Work engagement adalah kondisi dalam melakukan pekerjaan yang berhubungan dengan keadaan pikiran yang ditandai dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Tinggi rendahnya *work engagement* diukur berdasarkan indikator-indikator *vigor*, *dedication*, dan *absorption* sebagai berikut (Schaufeli, Baker, & Salanova, 2006). Penelitian ini menggunakan *breakdown* dari *work engagement* sebagai variabel utama menjadi *vigor*, *dedication*, dan *absorption* sebagai variabel dependen. Variabel *vigor*, *dedication*, dan *absorption* masing-masing diukur dengan 3 item pertanyaan. Skala yang digunakan adalah skala Likert dari nilai 1 sampai dengan 6 dari sangat tidak setuju, tidak setuju, agak tidak setuju, agak setuju, setuju dan sangat setuju.

4.3.2 Variabel Independen

Hardiness adalah struktur kepribadian yang terdiri dari tiga sifat umum terkait *commitment*, *control*, dan *challenge* yang berfungsi sebagai sumber daya resistensi dalam menghadapi kondisi stres. Tinggi rendahnya *hardiness* diukur berdasarkan indikator-indikator *commitment*, *control*, dan *challenges* sebagai berikut (Moreno-Jiménez, Rodríguez-Muñoz, Hernández, & Blanco, 2014). Penelitian ini menggunakan *breakdown* dari *hardiness* sebagai variabel utama

menjadi *commitment*, *control*, dan *challenges* sebagai variabel independen. Variabel *commitment*, *control*, dan *challenges* masing-masing diukur dengan 4 item pertanyaan. Skala yang digunakan adalah skala Likert dari nilai 1 sampai dengan 6 dari sangat tidak setuju, tidak setuju, agak tidak setuju, agak setuju, setuju dan sangat setuju.

4.4 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh dosen Universitas Slamet Riyadi. Seluruh populasi akan dijadikan sampel.

4.5 Teknik Pengumpulan Data

Sesuai dengan penjelasan sebelumnya, bahwa penelitian ini akan sangat berkepentingan dengan data yang sifatnya primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari sumbernya (pengelola/pemilik usaha), tanpa melalui sumber atau pihak lain. Dengan cara survei yang dibantu instrumen kuisisioner, data akan dikumpulkan oleh para petugas lapangan yang membantu peneliti dalam koleksi data di lapangan. Sudah barang tentu untuk seluruh petugas lapangan yang akan terlibat pada penelitian ini telah mendapatkan pelatihan yang relevan agar dalam pengumpulan data tidak terjadi kesalahan.

Kuisisioner merupakan seperangkat daftar pertanyaan/ Pernyataan yang harus dijawab/direspon oleh narasumber (responden) yang berkaitan dengan variabel penelitian yang kisis-kisinya telah diuraikan pada bagian sebelumnya. Setiap pertanyaan/ pernyataan yang dituangkan dalam kuisisioner telah disiapkan opsi (alternatif) jawabannya, sehingga responden tinggal memilih alternatif jawaban mana yang paling sesuai dengan pengalaman responden.

4.6 Teknik Analisis Data

Pengolahan atas data yang telah dinyatakan memenuhi persyaratan, akan dilakukan dengan menggunakan statistik deskriptif dan statistik induktif. Metode *Struktural Equation Modeling* (SEM) akan digunakan dalam statistik induktif. Teknik analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Square* (PLS) menggunakan software SmartPLS versi 3. PLS.

PLS adalah salah satu metode penyelesaian SEM yang dalam hal ini lebih dibandingkan dengan teknik-teknik SEM lainnya. SEM memiliki tingkat fleksibilitas yang lebih tinggi pada penelitian yang menghubungkan antara teori dan data, sehingga sering digunakan oleh peneliti yang berfokus pada ilmu sosial. PLS merupakan metode analisis yang cukup kuat karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Data juga tidak harus berdistribusi normal *multivariate* (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama), dan sampel tidak harus besar (Gozali, 2012).

PLS selain dapat mengkonfirmasi teori, namun juga untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten. Selain itu PLS juga digunakan untuk mengkonfirmasi teori, sehingga dalam penelitian yang berbasis prediksi PLS lebih cocok untuk menganalisis data. *Partial Least Square* (PLS juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. PLS dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator refleksif dan formatif. Hal ini tidak dapat dilakukan oleh SEM yang berbasis kovarian karena akan menjadi unidentified model. Langkah-langkah penggunaan PLS dijelaskan sebagai berikut.

4.6.1 Model Pengukuran atau *Outer Model*

4.6.1.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menilai sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan kuesioner tersebut mampu mengungkapkan suatu yang diukur oleh kuesioner tersebut. Pengujian validitas diterapkan terhadap seluruh item pertanyaan yang ada pada setiap variabel. Terdapat beberapa tahap pengujian yang akan dilakukan yaitu melalui uji validitas *convergent validity*, *average variance extracted* (AVE), dan *discriminant validity*.

a. *Content Validity*

Validitas kuesioner dapat diperoleh dengan menggunakan kuesioner yang telah banyak dipakai oleh para peneliti. Kuesioner yang dipakai dalam penelitian ini merupakan hasil studi literatur dengan modifikasi seperlunya untuk menghindari kecenderungan responden terhadap preferensi tertentu.

b. *Convergent Validity*

Pengukuran konvergensi ini menunjukkan apakah setiap item pertanyaan mengukur kesamaan dimensi variabel tersebut. Oleh karena itu hanya item pertanyaan yang mempunyai tingkat signifikansi yang tinggi, yaitu lebih besar 42 dari dua kali standar error dalam pengukuran item pertanyaan variabel penelitian. Validitas konvergen dapat terpenuhi pada saat setiap variabel memiliki nilai AVE diatas 0.5, dengan nilai loading untuk setiap item juga memiliki nilai lebih dari 0.5. (Ghozali, 2012).

c. Average Variance Extrated (AVE)

Uji validitas ini adalah dengan menilai validitas dari item pertanyaan dengan melihat nilai *average variance extracted* (AVE). AVE merupakan persentase rata-rata nilai *variance extracted* (AVE) antar item pertanyaan atau indikator suatu variabel yang merupakan ringkasan *convergent indicator*. Untuk persyaratan yang baik, jika AVE masing-masing item pertanyaan nilainya lebih besar dari 0.5 (Ghozali, 2012).

d. Discriminant Validity

Uji validitas ini menjelaskan apakah dua variabel cukup berbeda satu sama lain. Uji validitas diskriminan dapat terpenuhi apabila nilai korelasi variabel ke variabel itu sendiri lebih besar jika dibandingkan dengan nilai korelasi seluruh variabel lainnya. Selain itu cara lain untuk memenuhi uji validitas diskriminan dapat dilihat pada nilai *cross loading*, apabila nilai *cross loading* setiap item pernyataan variabel ke variabel itu sendiri lebih besar dari nilai korelasi item pernyataan ke variabel lainnya (Ghozali, 2012).

4.6.1.2 Uji Reliabilitas

Secara umum reliabilitas didefinisikan sebagai rangkaian uji untuk menilai kehandalan dari item-item pernyataan. Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pernyataan dalam kuesioner atau instrumen penelitian. Untuk menguji reliabilitas dapat dilakukan melalui *composite reliability*, suatu variabel dapat dikatakan reliabel ketika memiliki nilai *composite reliability* $\geq 0,7$ (Sekaran, 2014).

4.6.2 Model Struktural atau *Inner Model*

Inner model (inner relation, structural model dan substantive theory) menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk variabel dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif (Ghozali, 2012). Di samping melihat nilai *R-square*, model PLS juga dievaluasi dengan melihat *Q-square* prediktif relevansi untuk model konstruktif. *Q square* mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya.

4.6.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan analisis full model SEM dengan *smartPLS*. Dalam full model SEM selain mengkonfirmasi teori, juga menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten (Ghozali, 2012). Pengujian hipotesis dengan melihat nilai perhitungan *Path Coefisien* pada pengujian *inner model*. Hipotesis dikatakan diterima apabila nilai t statistik lebih besar dari t tabel 1,96 (α 5%) yang berarti apabila nilai t statistik setiap hipotesis lebih besar dari t tabel maka dapat dinyatakan diterima atau terbukti.

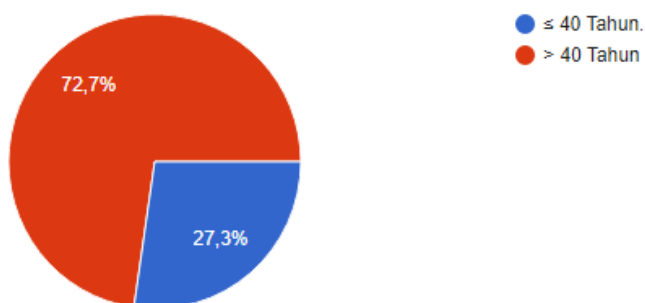
BAB 5. HASIL YANG DICAPAI DAN PEMBAHASAN

5.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dimaksudkan untuk mengetahui karakteristik dan tanggapan responden terhadap item-item pertanyaan dalam kuesioner. Responden dalam penelitian ini adalah dosen Universitas Slamet Riyadi. Jumlah responden sebanyak 33 orang.

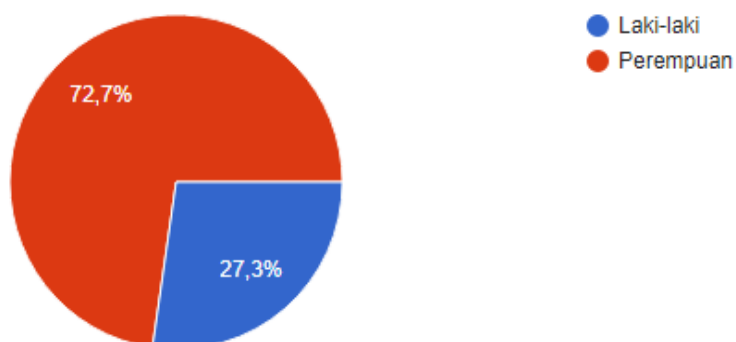
5.1.1 Karakteristik Responden

Gambar 5.1
Responden Berdasarkan Usia



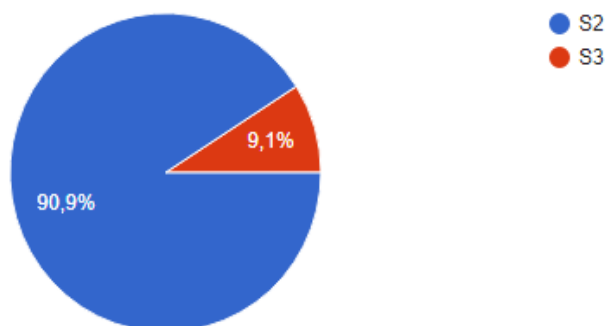
Gambar 5.1 menunjukkan distribusi responden berdasarkan usia. Sebagian besar responden (72,7%) berusia di atas 40 tahun.

Gambar 5.2
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin



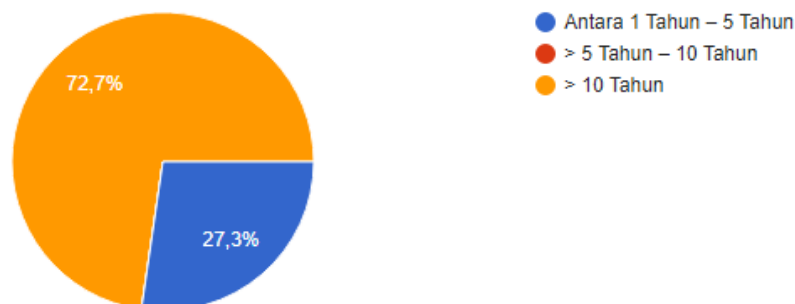
Gambar 5.2 menunjukkan distribusi responden berdasarkan jenis kelamin. Sebagian besar responden (72,7%) berjenis kelamin perempuan.

Gambar 5.3
Responden Berdasarkan Pendidikan



Gambar 5.3 menunjukkan distribusi responden berdasarkan pendidikan. Sebagian besar responden (90,9%) berpendidikan S2.

Gambar 5.4
Responden Berdasarkan Masa Kerja Sebagai Dosen



Gambar 5.4 menunjukkan distribusi responden berdasarkan masa kerja sebagai dosen. Sebagian besar responden (72,7%) memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun.

5.1.2 Tanggapan Responden Terhadap Kuesioner

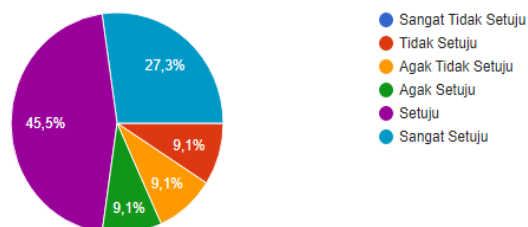
Tanggapan responden terhadap kuesioner yang diberikan peneliti nampak pada jawaban responden. Dalam analisis ini akan diuraikan mengenai kecenderungan pendapat dan tanggapan dari dosen Universitas Slamet Riyadi

selaku responden dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan responden mengenai variabel penelitian dapat dilihat pada jawaban responden terhadap kuesioner yang diberikan peneliti.

1. Tanggapan Responden Tentang *Commitment*

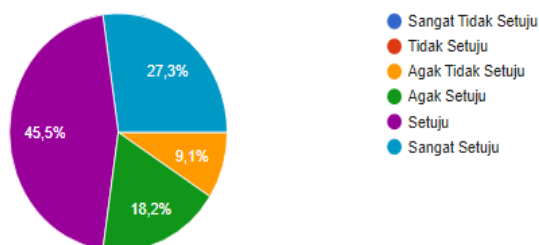
a. Saya melibatkan diri

dengan serius dalam apa yang saya lakukan, karena itu adalah cara terbaik untuk mencapai tujuan saya sendiri.



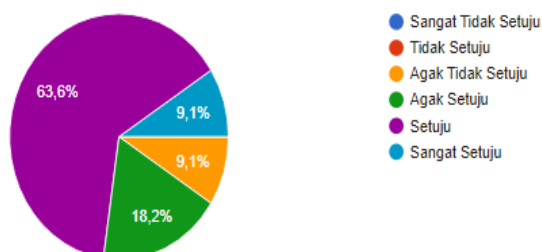
b. Saya menganggap bahwa

pekerjaan yang saya lakukan bernilai bagi masyarakat dan saya tidak keberatan melakukan segala upaya.

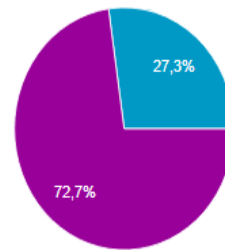


c. Pekerjaan saya sehari-hari

memuaskan saya dan membuat saya benar-benar mengabdikan padanya.

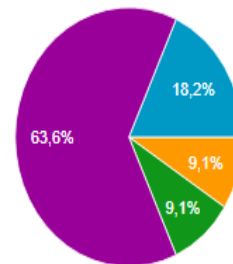


- d. Kegembiraan saya sendiri adalah apa yang membuat saya maju dengan selesainya aktivitas saya.

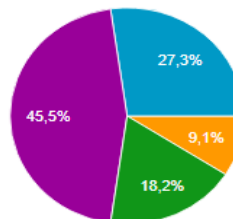


2. Tanggapan Responden Tentang *Control*

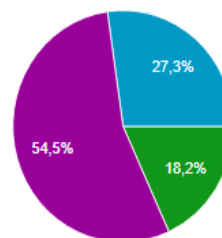
- a. Saya melakukan segenap upaya, untuk memastikan bahwa saya mampu mengendalikan hasil pekerjaan saya.



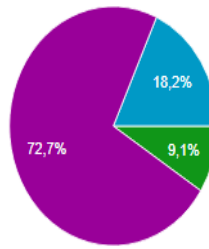
- b. Kontrol situasi adalah satu-satunya hal yang memastikan kesuksesan.



- c. Hal-hal berjalan dengan baik ketika saya mempersiapkannya secara menyeluruh.

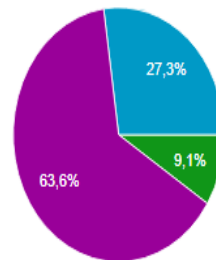


- d. Ketika seseorang bekerja dengan serius dan teliti, hasilnya akan mampu dikontrol.

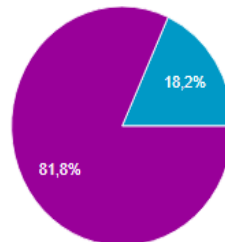


3. Tanggapan Responden Tentang *Challenge*

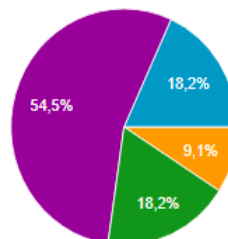
- a. Bahkan ketika harus disertai dengan upaya yang lebih besar, saya memilih pekerjaan yang membutuhkan pengalaman baru.



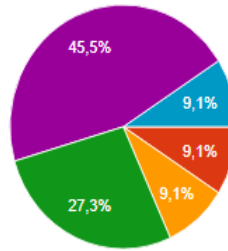
- b. Dalam bekerja, saya merasa tertarik pada inovasi dan perkembangan dalam prosesnya.



- c. Dalam bekerja, saya merasa tertarik pada tugas dan situasi yang melibatkan tantangan pribadi.

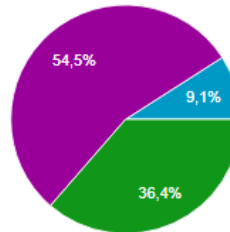


- d. Jika memungkinkan saya akan mencari situasi baru dan lingkungan kerja yang berbeda.

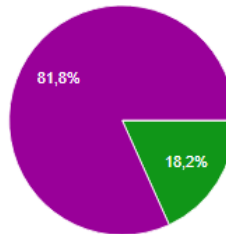


4. Tanggapan Responden Tentang *Vigor*

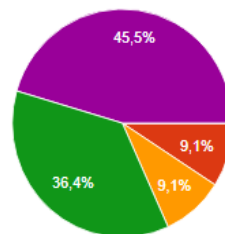
- a. Di tempat kerja, saya merasa penuh energi.



- b. Pekerjaan membuat saya merasa kuat dan bersemangat.

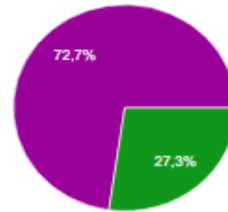


- c. Ketika saya bangun di pagi hari, saya merasa segera ingin bekerja.

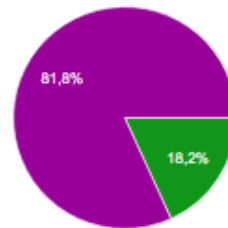


5. Tanggapan Responden Tentang *Dedication*

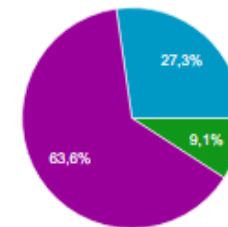
- a. Saya antusias dengan pekerjaan saya.



- b. Pekerjaan ini telah menginspirasi saya.

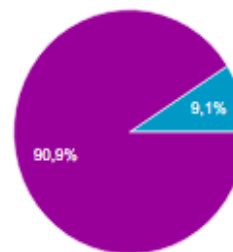


- c. Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan.

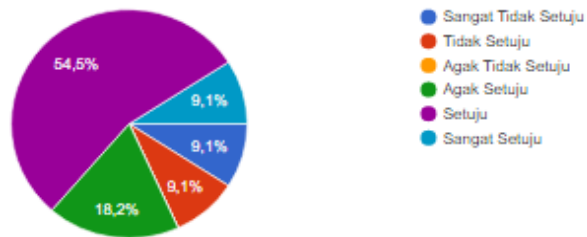


6. Tanggapan Responden Tentang *Absorption*

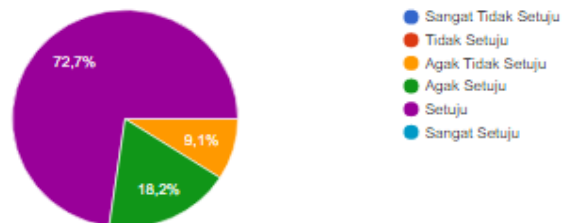
- a. Saya merasa senang ketika saya bekerja dengan intens.



- b. Saya merasa tenggelam dalam kesibukan pekerjaan.



- c. Saya merasa terbawa suasana ketika sedang bekerja.



5.2 Analisis Statistik Induktif

Analisis statistik induktif pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan PLS yang dibantu dengan software SmartPLS versi 3. Analisis data terdiri dari evaluasi *outer* model (model pengukuran) dan evaluasi *inner* model (model struktural).

5.2.1 Outer Model (Model Pengukuran)

5.2.1.1 Uji Validitas

Untuk menguji sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan pada suatu kuesioner mampu mengungkapkan apa yang diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas melalui tahap pengujian *convergent validity* dan *discriminant validity*. Validitas konvergen akan terpenuhi jika setiap variabel memiliki nilai AVE di atas 0,5 dengan nilai loading untuk setiap item juga lebih besar dari 0,5. Sedangkan uji validitas deskriminan dapat dilihat dari nilai *cross loading* dimana nilai korelasi setiap item pernyataan ke variabel itu sendiri harus lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi ke item

pernyataan variabel lainnya. Selain itu dengan membandingkan nilai korelasi, dimana nilai korelasi variabel ke variabel itu sendiri lebih besar jika dibandingkan dengan nilai korelasi seluruh variabel lainnya (Gozali,2012). Adapun tahap pengujian dari uji validitas adalah sebagai berikut:

1. *Convergent Validity*

Untuk menguji validitas konvergen, dapat melalui nilai *Average Variance Expected (AVE)* dengan persyaratan nilai AVE setiap variabel diatas 0,5 dan nilai *loading* untuk setiap item pernyataan dengan kategori nilai harus lebih besar dari 0,5. Apabila terdapat nilai *loading* yang memiliki nilai dibawah 0,5 maka nilai tersebut harus dihapus, penghapusan tersebut perlu dilakukan agar tidak menurunkan nilai *Average Variance Expected (AVE)* pada variabel. Tabel 5.1 berikut menyajikan nilai *item loading* dan *Average Variance Expected (AVE)*.

Tabel 5.1 *Item Loadings* dan *Average Variance Expected (AVE)*

Variabel	Kode	Loading	AVE
<i>Commitment</i>	X11	0.797	0.766
	X12	0.947	
<i>Control</i>	X23	0.924	0.744
	X24	0.797	
<i>Challenge</i>	X33	0.826	0.783
	X34	0.941	
<i>Vigor</i>	Y12	1.000	1.000
<i>Dedication</i>	Y21	0.932	0.884
	Y22	0.949	
<i>Absorption</i>	Y32	0.900	0.803
	Y33	0.893	

Sumber: Data diolah

Berdasarkan sajian data pada tabel 5.1, diketahui bahwa masing-masing item pernyataan pada setiap variabel telah memiliki nilai *Loading* diatas 0,5, tidak terdapat nilai *Loading* dibawah 0,5. Selain itu nilai *Average Variance Expected*

(AVE) masing-masing variabel diatas 0,5. Nilai *loading* setiap item dan nilai *Average Variance Expected* (AVE) setiap variabel sudah diatas 0,5 sudah memenuhi syarat uji validitas konvergen. Dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi uji validitas konvergen.

2. *Discriminant Validity*

Pada bagian ini akan diuraikan hasil uji *discriminant validity* dengan melihat nilai korelasi untuk setiap variabel kevariabel itu sendiri lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi seluruh variabel lainnya. Berikut disajikan nilai korelasi antar variabel pada Tabel 5.2.

Tabel 5.2 Nilai Korelasi Antar Variabel

	Absorption	Challenge	Commitment	Control	Dedication	Vigor
Absorption	0.896					
Challenge	0.467	0.885				
Commitment	0.493	0.673	0.875			
Control	0.406	0.280	0.430	0.863		
Dedication	0.111	-0.084	0.515	-0.094	0.940	
Vigor	0.213	0.033	0.648	0.082	0.949	1.000

Sumber: Data Diolah

Berdasarkan sajian data pada Tabel 5.2 dapat dilihat bahwa nilai korelasi untuk setiap variabel ke variabel itu sendiri lebih besar apabila dibandingkan dengan nilai korelasi variabel ke variabel lainnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel dalam penelitian ini dapat memenuhi uji *discriminant validity*.

Berdasarkan hasil olah data dengan SmartPls 3.0, dapat dinyatakan bahwa setiap item-item pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini sudah memenuhi uji validitas, setiap indikator masing-masing variabel sudah memenuhi syarat uji *convergent validity* dan *discriminant validity* dengan demikian indikator setiap

variabel dapat dinyatakan layak atau valid, sehingga dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

5.2.1.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur, atau untuk menilai kehandalan item-item pernyataan setiap variabel dalam suatu kuesioner. Untuk menguji nilai reliabilitas item-item pernyataan pada setiap variabel penelitian, melalui uji *composite reliability*. Suatu variabel dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *composite reliability* $\geq 0,7$. Berikut ini disajikan nilai *composite reliability* dari masing-masing variabel penelitian pada Tabel 5.3.

Tabel 5.3 Nilai *Composite Reliability* Variabel *Composite Reliability*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
<i>Commitment</i>	0.920
<i>Control</i>	0.768
<i>Challenge</i>	0.874
<i>Vigor</i>	1.000
<i>Dedication</i>	0.881
<i>Absorption</i>	0.756

Sumber: Data Diolah

Berdasarkan data yang disajikan pada Tabel 5.3 diatas, dapat diketahui bahwa masing-masing variabel telah memiliki nilai *composite reliability* $\geq 0,7$. Hasil ini menunjukkan bahwa setiap variabel telah memenuhi uji *composite reliability* sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap variabel dapat dikatakan reliabel. Dari hasil uji validitas dan uji reliabilitas, maka diketahui bahwa setiap item-item pernyataan masing-masing variabel dalam penelitian ini sudah memenuhi syarat uji validitas dan uji reliabilitas, sehingga dapat dikatakan item pernyataan masing-

masing variabel layak dan valid, untuk digunakan dalam penelitian ini, begitu pun dengan setiap variabel sudah memenuhi syarat uji *reliability* sehingga dapat dinyatakan setiap variabel penelitian memiliki nilai reliabel cukup tinggi. Dengan demikian item-item pernyataan masing-masing variabel dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

5.2.2 *Inner Model (Model Struktural)*

Setelah pengujian nilai *outer model* terpenuhi maka pengujian selanjutnya adalah melakukan pengujian *inner model*. Pengujian *inner model* dilakukan untuk mengetahui, hubungan antara variabel, untuk melihat pengaruh dan nilai signifikansi dari model penelitian yang telah dibangun. Pengujian *inner model* melalui tahap pengujian *r-square* dan uji t. (Ghozali, 2012).

5.2.2.1 *R-Square*

Pengujian *inner model* penelitian ini dilakukan dengan cara melihat nilai *r-Square*. Uji *r-Square* dilakukan untuk mengetahui seberapa besar presentase pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dengan melihat nilai koefisien determinasi *r-Square* antara satu dan nol. Nilai *r-Square* yang mendekati nilai angka satu menunjukkan semakin besar juga persentase pengaruhnya. Berdasarkan hasil olah data penelitian ini diperoleh nilai *r-Square* yang disajikan pada Tabel 5.4 berikut ini:

Tabel 5.4 Nilai R Square

Variabel	R Square
<i>Vigor</i>	0.739
<i>Dedication</i>	0.707
<i>Absorption</i>	0.437

Sumber: Data Diolah

Berdasarkan data yang disajikan pada Tabel 5.4 diatas didapat nilai *r-square* untuk variabel *Vigor* sebesar 0,739 yang berarti bahwa variabel *Commitment*, *Control*, dan *Challenge* mempengaruhi variabel *Vigor* sebesar 74%. Sedangkan sisanya yaitu sebesar 26% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diuji dalam penelitian ini. Selanjutnya untuk variabel *Dedication* memiliki nilai *r-square* sebesar 0,707, yang berarti bahwa variabel *Commitment*, *Control*, dan *Challenge* mempengaruhi variabel *Dedication* sebesar 71%. Sedangkan sisanya yaitu sebesar 29% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diuji dalam penelitian ini. Sementara untuk variabel *Absorption* memiliki nilai *r-square* sebesar 0,437, yang berarti bahwa variabel *Commitment*, *Control*, dan *Challenge* mempengaruhi variabel *Absorption* sebesar 44%. Sedangkan sisanya yaitu sebesar 56% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diuji dalam penelitian ini.

5.2.2.2 Uji Signifikansi Pengaruh

Setelah diketahui nilai *r-square*, selanjutnya untuk melihat signifikansi pengaruh variabel independen *Commitment*, *Control*, dan *Challenge* terhadap variabel dependen *Vigor*, *Dedication*, dan *Absorption*, dengan melihat nilai *t* statistik. Pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dikatakan signifikan apabila memiliki nilai *t* statistik lebih besar dari *t* tabel yaitu 1,96 (α 5 %) (Gozali,2012). Berikut disajikan nilai *t* statistik pada Tabel 5.5.

Tabel 5.5 Uji Signifikansi

Pengaruh Variabel	t statistik
Challenge -> Absorption	0.850
Challenge -> Dedication	1.948
Challenge -> Vigor	2.076
Commitment -> Absorption	0.884
Commitment -> Dedication	4.667
Commitment -> Vigor	5.378
Control -> Absorption	1.361
Control -> Dedication	2.202
Control -> Vigor	1.521

Sumber: Data Diolah

Berdasarkan data yang disajikan pada Tabel 5.5 diatas diketahui bahwa pengaruh *Challenge* terhadap *Vigor*, *Commitment* terhadap *Dedication*, *Commitment* terhadap *Vigor*, dan *Control* terhadap *Dedication* signifikan karena memiliki t statistik $> 1,96$ ($\alpha 5\%$). Sedangkan pengaruh *Challenge* terhadap *Absorption*, *Challenge* terhadap *Dedication*, *Commitment* terhadap *Absorption*, *Control* terhadap *Absorption*, dan *Control* terhadap *Vigor* pengaruhnya tidak signifikan karena memiliki t statistik $< 1,96$ ($\alpha 5\%$).

5.3 Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil uji *inner model*, dapat digunakan untuk menguji hipotesis yang dibentuk dalam penelitian ini dapat dinyatakan diterima atau ditolak. Hasil uji *inner model* menunjukkan nilai t statistik masing-masing hipotesis yang digunakan untuk analisis bahwa suatu hipotesis dapat dinyatakan

diterima atau ditolak. Menurut Gozali (2012) hipotesis penelitian dapat dinyatakan diterima apabila nilai t statistik lebih besar dari T tabel yaitu 1,96 (α 5%). Melalui uji *inner model* maka hasil uji hipotesis yang diperoleh pada penelitian ini disajikan pada Tabel 5.6.

Tabel 5.6 Uji Hipotesis

Hipotesis	Pengaruh Variabel	t statistik	Hasil
H1	Challenge -> Absorption	0.850	Ditolak
H2	Challenge -> Dedication	1.948	Ditolak
H3	Challenge -> Vigor	2.076	Diterima
H4	Commitment -> Absorption	0.884	Ditolak
H5	Commitment -> Dedication	4.667	Diterima
H6	Commitment -> Vigor	5.378	Diterima
H7	Control -> Absorption	1.361	Ditolak
H8	Control -> Dedication	2.202	Diterima
H9	Control -> Vigor	1.521	Ditolak

Sumber: Data Diolah

BAB 6. RENCANA TAHAPAN BERIKUTNYA

Hasil penelitian ini menemukan bahwa tidak semua variabel dependen yang *dibreakdown* dari variabel utama *work engagement* dapat diprediksi dengan variabel independen yang *dibreakdown* dari variabel utama *hardiness*. Terdapat kemungkinan *hardiness* lebih tepat apabila diposisikan sebagai variabel moderasi dan bukan sebagai variabel independen. Tahap berikutnya perlu dilakukan penelitian ini dengan menempatkan *hardiness* sebagai variabel moderasi pada pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap *work engagement*.

DAFTAR PUSTAKA

1. Albrecht, S. L. (2013). Work engagement and the positive power of meaningful work *Advances in positive organizational psychology* (pp. 237-260). Bingley, England: Emerald Group Publishing Limited.
2. Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., dan Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31-53.
3. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*.
4. Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
5. Chen, S., Westman, M., & Hobfoll, S. E. (2015). The Commerce and Crossover of Resources: Resource Conservation in the Service of Resilience. *Stress and Health*, 31, 95-105.
6. Garrosa, E., Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Muñoz, A., & Rodríguez-Carvajal, R. (2011). Role stress and personal resources in nursing: A cross-sectional study of burnout and engagement. *International journal of nursing studies*, 48(4), 479-489.
7. Ghozali, I., & Latan, H. (2012). *Partial Least Square : Konsep, Teknik dan Aplikasi SmartPLS 2.0 M3*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
8. Halbesleben, J. R. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. In B. A. B. M. P. Leiter (Ed.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 102–117). New York: Psychology Press.
9. Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.
10. Loebel, G. (2020). *An Examination of the Relationships Between Vocational Identity, Hardiness, Meaningful Work, Burnout, and Work Engagement* (Doctoral dissertation, Colorado State University).
11. Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 57-72.
12. Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
13. Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Muñoz, A., Hernández, E. G., & Blanco, L. M. (2014). Development and validation of the Occupational Hardiness Questionnaire. *Psicothema*, 26(2), 207-214.
14. Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
15. Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement? In K. A. C. Truss, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Ed.), *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge.
16. 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.
17. Schaufeli, W., & Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European journal of work and organizational psychology*, 20(1), 39-46.
18. Simpson, M. R. (2009). Engagement at work: A review of the literature. *International journal of nursing studies*, 46(7), 1012-1024.

19. Sutarno, Haryono, S., Prajogo, W., & Elqadri, Z.M. (2021). Challenge stressors and hardiness modeling toward work engagement. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 24(S6), 1-12.