

PENGARUH OCCUPATIONAL SELF EFFICACY TERHADAP WORK ENGAGEMENT YANG DIMEDIASI OLEH HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT CLIMATE DI PT OLYMPIC BANGUN PERSADA

Adelina Ariani¹, Yohanes Arianto Nugroho²

Unika Atma Jaya Jakarta

¹adelinaariani.s@gmail.com

²yohanes.arianto@atmajaya.ac.id

ABSTRACT

The purpose of this research is to inspect the impact Occupational Self Efficacy on Work Engagement with the role of Human Resource Development Climate as mediating variable. This research was conducted at the Head Office of PT OLYMPIC BANGUN PERSADA involving several employee within the organization. The authors distribute questionnaires consisting of 15 questions about Occupational Self Efficacy, 15 questions about Work Engagement, 15 questions about Human Resources Development Climate to 100 respondents at PT OLYMPIC BANGUN PERSADA. The data were processed with SPSSv23 and macro Hayes v3. The findings showed significant relationship was found between all variables in the study. All the study hypotheses were supported. Human Resource Development Climate was found to partially mediate the relationship between Occupational Self-Efficacy and Work Engagement. The findings on respondents showed that Human Resource Development Climate has a role as complementary mediation.

Keywords : *Occupational Self Efficacy, Work Engagement, Human Resource Development Climate*

1. PENDAHULUAN

Occupational Self Efficacy mengacu pada "keyakinan pada kemampuan seseorang dan kompetensi dalam melakukan suatu pekerjaan" (Petthe, dkk., 1999). Bandura (1997) menyatakan bahwa seseorang yang memiliki rasa kemauan yang kuat dapat membantu dirinya sendiri menyelesaikan tugas yang diberikan dan membantu meningkatkan kesejahteraan psikologis. Kemauan yang kuat juga membuat seseorang mempertimbangkan tugas yang sulit sebagai pekerjaan yang menantang dan harus dilaksanakan. Dia tidak berpikir itu sebuah objek ketakutan yang harus dihindari. Berdasarkan pemahaman tersebut, dapat disimpulkan bahwa *self efficacy* adalah keyakinan seseorang dalam melakukan tugas dengan hasil yang optimal. Ini akan memiliki implikasi manajerial yang jelas untuk meningkatkan *work engagement* antara karyawan dengan merancang intervensi berdasarkan *self efficacy* dan dengan membuat iklim perkembangan lebih positif bagi karyawan. Dengan demikian, manajer dan organisasi secara keseluruhan harus berusaha mengatasi masalah sebelumnya dengan memberikan lebih banyak kebebasan kepada karyawan untuk mengekspresikan kreativitas yang mereka pikirkan. Hal

itu akan membantu dalam pemecahan masalah secara kreatif yang pada akhirnya akan menghasilkan kesuksesan organisasi.

Organisasi pada saat ini memperlakukan karyawan bukan hanya tentang mempekerjakannya, tetapi bagaimana membuat karyawan dapat menjadi aset berharga dalam perusahaan. Dengan demikian, pencapaian yang menjadi target bersama akan dirasakan menjadi keterlibatan oleh semua pihak, terutama karyawan itu sendiri. Organisasi menjadi lebih tertarik pada *work engagement* setelah beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang *engaged* menunjukkan performansi kerja yang lebih baik (Demerouti dan Cropanzano 2010; Christian, Garza dan Slaughter 2011). Dalam lingkungan bisnis yang sangat kompetitif dan cepat berubah ini selain merekrut orang dengan bakat terbaik, memahami hati dan pikiran karyawan secara kritis merupakan tantangan yang sangat penting yang dihadapi organisasi untuk dapat mencapai tingkat kinerja tertinggi. Menambahkan lebih jauh tantangan lain yakni penurunan tingkat *work engagement* pada tenaga kerja global. Secara khusus, nilai rata-rata keterikatan karyawan untuk Asia Pasifik turun menjadi 56 persen di 2010 dari 60 persen di tahun sebelumnya yang merupakan penurunan terbesar dalam 15 tahun terakhir (Aon Hewitt, 2011).

Human resource development climate adalah persepsi yang dimiliki karyawan tentang kebijakan, prosedur, praktik, dan kondisi yang ada dilingkungan pekerjaan. *Human Resource Development (HRD) Climate* adalah bagian integral dari iklim organisasi dan didefinisikan sebagai “persepsi yang dimiliki karyawan terhadap pengembangan lingkungan sebuah organisasi” (Rao dan Abraham, 1986). Pentingnya persepsi karyawan yang positif dalam *Human Resource Development Climate* dan *Work Engagement* dibuktikan dalam penelitian terdahulu yang berjudul “*Relationships between occupational self efficacy , human resource development climate , and work engagement*” yang dilakukan terhadap 150 eksekutif bisnis dari dua organisasi sektor publik dan swasta dan layanan di India (Chaudhary, R., Rangnekar, S., dan Barua, M. K., 2011). Dan temuan beberapa penelitian studi di mana iklim organisasi positif ditemukan berhubungan secara positif dan signifikan dengan *Work Engagement* (Dollard dan Bakker, 2010; Hakanen, dkk., 2006; Halbesleben, 2010). Semua penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *Human Resource Development Climate* dengan *Work Engagement*.

Menurut Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma, dan Bakker (2002) *work engagement* yang kuat berkaitan dengan keadaan positif, pemenuhan, pandangan terhadap kondisi kerja dikarakteristikan dengan adanya *vigor*, *dedication* dan *absorption*. Dari kondisi sesaat dan spesifik, *engagement* mengacu pada keadaan afektif-kognitif menyeluruh dan persisten yang tidak fokus pada objek, kejadian, individu atau perilaku tertentu.

Penelitian ini dilakukan di Kantor Pusat PT Olympic Bangun Persada. PT Olympic Bangun Persada adalah perusahaan yang bergerak di bidang *property*. Keunggulan suatu perusahaan terletak pada karyawannya maka pelatihan dan pengembangan dalam perusahaan menjadi suatu keharusan. Di dalam perusahaan, karyawan-karyawan yang terlibat secara penuh dengan perusahaan akan memiliki *work engagement* yang sangat kuat untuk dapat memberikan kontribusi kepada perusahaan. Semakin besar *self efficacy* karyawan maka akan semakin kuat komitmen seorang karyawan maka semakin lama karyawan akan tinggal di dalam perusahaan dan berkontribusi untuk perusahaan. *Human resource development climate* berperan penting untuk mengelola dan memastikan kualitas kinerja karyawannya tetap terjaga. Hal ini menarik untuk diketahui apakah *Occupational Self Efficacy* yang di mediasi *Human Resource Development Climate* memiliki pengaruh terhadap *Work Engagement*.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Occupational Self Efficacy

Occupational self efficacy merupakan konsep yang berasal dari *self efficacy*, namun dalam bidang pekerjaan. *Occupational Self Efficacy* mengacu pada "keyakinan pada kemampuan seseorang dan kompetensi dalam melakukan suatu pekerjaan" (Petthe, dkk., 1999). Individu yang merasa memiliki hubungan erat terhadap pekerjaan akan menuntun individu untuk bekerja keras dan bertanggung jawab. Kerja keras dan tanggung jawab akan muncul karena individu memiliki karakteristik yang positif dan keyakinan dari dalam dirinya bahwa dirinya mampu menyelesaikannya atau disebut dengan efikasi kerja atau *occupational self efficacy*. Individu yang memiliki *occupational self efficacy* yang tinggi tidak akan mudah menyerah dan putus asa jika mengalami kesulitan, melainkan akan lebih aktif melibatkan dirinya dengan pekerjaan (Ivarceovich, Donnelly dan Gibson, 1994).

Dasar dari teori *self efficacy* umumnya mengacu pada *Social Cognitive Theory* (SCT) yang dikemukakan oleh Bandura (1997). Berdasarkan SCT, manusia merupakan makhluk aktif yang dapat mengatur perilakunya, bukan makhluk pasif yang dapat dikontrol oleh dorongan lingkungan yang tidak diketahui ataupun dorongan internal. Manusia berpartisipasi aktif dalam melakukan transformasi dan mengontrol kejadian-kejadian yang mereka alami melalui perilaku mereka. Bandura (1997) meyakini bahwa *self efficacy* dapat mendorong motivasi dan sumber daya kognitif dalam diri yang merupakan faktor penentu untuk mengendalikan kejadian tertentu. *Self efficacy* didefinisikan oleh Chen, dkk. (2001)

sebagai penilaian seseorang mengenai kemampuannya secara umum untuk melakukan sesuatu dengan berhasil dalam banyak situasi atau tingkat kepercayaan seseorang bahwa ia dapat menyelesaikan seluruh tugas dengan efektif maupun dalam situasi yang berbeda.

Work Engagement

Kahn (1990) adalah yang pertama kali mendefinisikan *work engagement*, menurut Kahn *work engagement* adalah suatu keadaan dimana anggota dari suatu organisasi mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaan. *Work engagement* adalah sebuah kondisi dimana seseorang memiliki pikiran yang positif sehingga ia mampu mengekspresikan dirinya baik secara fisik, kognitif, dan afektif dalam melakukan pekerjaan (Schaufeli dan Bakker, 2004). Schaufeli dan Haken (dalam Schaufeli dan Bakker, 2010) juga menyatakan bahwa perasaan positif dan keterikatan kerja merupakan hasil dari pemaknaan seseorang terhadap pekerjaannya. Menurut Robinson, Perryman, dan Hayday (2004), *work engagement* didefinisikan sebagai sikap positif karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilai yang diterapkan oleh organisasi. Kesadaran diri dalam konteks bisnis dan bekerja dengan koleganya agar dapat meningkatkan kinerja dalam pekerjaan bagi keuntungan organisasi adalah suatu bentuk karyawan yang terikat dengan organisasinya. Hewitt, Bacon, dan Woodrow (dalam Robinson, Perryman, dan Hayday, 2004) *work engagement* didefinisikan sebagai pengukuran emosional karyawan dan intelektual terhadap organisasi dan kesuksesannya dan hal tersebut dapat menyakininya menjadi sebuah hasil pengukuran yang dapat menggambarkan bagaimana seorang karyawan berperilaku sebagai hasil dari interaksi karyawan tersebut terhadap organisasinya.

Occupational Self Efficacy dan Human Resource Development Climate

Para karyawan dengan *self efficacy* yang tinggi cenderung untuk merasakan iklim perkembangan organisasi lebih positif dibandingkan dengan karyawan dengan *self efficacy* yang lebih rendah keyakinan, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan kerja mereka. Selain itu, individu dengan *self efficacy* tinggi dapat mengendalikan lingkungannya secara efektif. Mereka lebih cenderung menganggap tuntutan pekerjaan sebagai tantangan dan pekerjaan sebagai sumber daya yang melimpah (Salanova, dkk., 2010). *Human resource development climate* adalah persepsi bersama secara formal dan informal terhadap kebijakan organisasi, kebiasaan, dan prosedur yang berlaku di organisasi (Holloway, 2012). Steers dan Black (1994) berpendapat, *human resource development climate* dapat dianggap sebagai kepribadian organisasi yang dilihat dan dirasakan oleh para anggotanya iklim organisasi merupakan pemahaman karyawan terhadap kebijakan organisasi, kebiasaan,

dan prosedur yang berlaku di organisasi yang dapat mempengaruhi perilaku karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Hasil penelitian Chaudary, dkk (2012) menyatakan *self efficacy* mengarah pada persepsi yang lebih baik tentang iklim pengembangan dan iklim yang menguntungkan untuk pengembangan yang pada gilirannya memperkuat keyakinan efikasi karyawan.

Occupational Self Efficacy dan Work Engagement

Self efficacy ditemukan dalam beberapa penelitian berhubungan secara positif dengan *work engagement* dan kesejahteraan karyawan (Llorens l., 2007, Salanova, dkk., 2003, Xanthopoulou, dkk., 2007, 2009a, b). Hasil penelitian Chaudary, dkk (2012) memberikan dukungan untuk hubungan positif antara *occupational self efficacy* dan *work engagement*. Hasilnya menunjukkan bahwa *occupational self efficacy* secara signifikan memprediksi dapat *work engagement*. Karyawan dengan *self efficacy* yang lebih tinggi lebih mungkin untuk terlibat daripada yang lain. Hal ini dapat disebabkan oleh fakta bahwa *occupational self efficacy* dikaitkan dengan emosi positif, yaitu karyawan berhasil meningkatkan kepercayaan dirinya merasa senang di tempat kerja dan lebih cenderung menunjukkan minat yang lebih besar pada pekerjaan mereka. Akibatnya, mereka akhirnya merasa lebih termotivasi dan terlibat (Salanova, dkk., 2011). Kinerja pada level organisasi, level individu dan kelompok secara signifikan dipengaruhi oleh *work engagement* (Chaudhary, Rangnekar dan Barua, 2012).

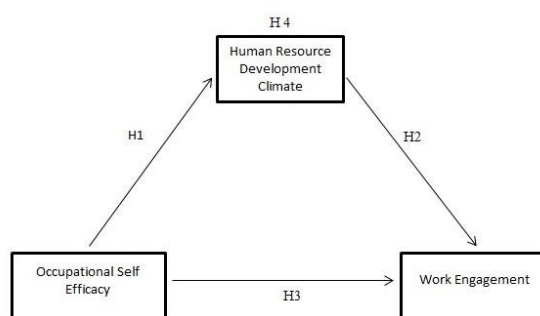
Human Resource Development Climate dan Work Engagement

Human Resource Development telah dilaporkan sebagai prediktor signifikan organisasi yang memiliki sistem pembelajaran, pelatihan, dan pengembangan yang lebih baik, penghargaan dan pengakuan, dan sistem informasi yang mempromosikan iklim pengembangan sumber daya manusia (Hassan, dkk., 2006). Tingkat optimal "Iklim Pembangunan" sangat penting untuk memfasilitasi HRD. Persepsi karyawan tentang memiliki berbagai aspek *human resource development climate* yg berbeda telah terbukti berhubungan secara signifikan dengan sikap di tempat kerja yang diinginkan dan aspek kinerja yang berbeda. Kuvaas dan Dysvik (2010) menyatakan bahwa evaluasi karyawan terhadap organisasi mereka atau komitmen manajemen terhadap pengembangan karyawan membantu mereka belajar untuk memperoleh keterampilan baru dan kompetensi meningkat secara positif terhadap sikap dan kinerja tempat kerja yang diinginkan.

Human resource development climate mengacu pada lingkungan di dalam suatu organisasi yang memungkinkan karyawan untuk tumbuh dan mendapatkan potensi terbaik

dengan mencapai semua aspek pengembangan. Ini mengacu pada iklim yang mendorong martabat dari pekerjaan setiap karyawan yang ada di organisasi dan memberikan peluang untuk kerja tim, pengembangan diri pribadi, dan pengembangan karir (Singh dan Chaudheri, 2018). Karyawan akan senang bekerja dengan organisasi yang memberikan mereka lingkungan yang terbuka dan kondusif untuk pertumbuhan. Iklim organisasi merupakan pemahaman karyawan terhadap kebijakan organisasi, kebiasaan, dan prosedur yang berlaku di organisasi yang dapat mempengaruhi perilaku karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Hasil penelitian *human resource development climate* berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan, baik langsung maupun tidak langsung. Iklim organisasi merupakan faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja karyawan. Iklim organisasi yang dipersepsikan baik oleh karyawan dapat berpengaruh terhadap *work engagement* secara positif (Hakanen, Bakker dan Schaufeli, 2006).

Hubungan antara variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat digambarkan dalam model penelitian sebagai berikut.



Gambar 1. Model Penelitian

Dari model penelitian di atas, berikut adalah hipotesis konsetual untuk penelitian ini.

- H1** : *Occupational Self Efficacy* berpengaruh signifikan terhadap *Human Resource Develoment Climate* di PT Olympic Bangun Persada.
- H2** : *Human Resource Develoment Climate* berpengaruh signifikan terhadap *Work Engagement* di PT Olympic Bangun Persada.
- H3** : *Occupational Self Efficacy* berpengaruh signifikan terhadap *Work Engagement* di PT Olympic Bangun Persada.
- H4** : *Human Resource Develoment Climate* memediasi *Occupational Self Efficacy* dan *Work Engagement* di PT Olympic Bangun Persada.

3. METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di Kantor Pusat PT Olympic Bangun Persada yang berjumlah 267 orang. Dengan metode survey peneliti menyebarkan kuesioner ke seluruh karyawan, tetapi kuesioner yang dapat diolah lebih lanjut hanya 100 kuesioner. Sesuai dengan teori Roscoe (Sekaran, 2003) maka sudah memenuhi syarat ideal dalam pengambilan sampel.

Metode Pengambilan Sampel

Berdasarkan pada teori Roscoe (Sekaran, 2003) yang menyatakan bahwa pada kebanyakan penelitian jumlah anggota yang ideal dalam sampel penelitian berkisar antara 30 hingga 500 orang. Dalam menentukan calon responden sebagai sampel, pada penelitian ini digunakan *Convenience Sampling* atau *Accidental Sampling* yang merupakan bagian dari *Non Probability Sampling* yakni mengambil responden sebagai sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel bila orang yang ditemui cocok sebagai sumber data dengan kriteria utamanya (Sugiyono, 2004, p.77). Untuk mengukur variabel *occupational self efficacy* diukur dengan *OSE scale* yang dikembangkan oleh Pethe, dkk., pada tahun 1999, sedangkan variabel *Work Engagement* diukur dengan *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)* yang dikembangkan oleh Schaufeli, dkk. tahun 2002. Variabel *Human Resource Development Climate* diukur menggunakan *HRD climate survey* yang disusun oleh Rao dan Abraham pada tahun 1986.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa nilai $P = 0.0011 < \alpha = 0.05$ pada responden sehingga dapat disimpulkan bahwa *Occupational Self Efficacy* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Human Resource Development Climate*. Dengan demikian, **Hipotesis 1** dapat diterima.

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa nilai $P = 0.0009 < \alpha = 0.05$ pada responden sehingga dapat disimpulkan bahwa *Human Resource Development Climate* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Work Engagement*. Dengan demikian, **Hipotesis 2** dapat diterima.

Dari hasil penolahan data, menunjukkan bahwa nilai $P = 0.0001 < \alpha = 0.05$ pada responden sehingga dapat disimpulkan bahwa *Occupational Self Efficacy* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Work Engagement*. Dengan demikian, **Hipotesis 3** dapat diterima.

Dari hasil pengolahan data, menunjukkan bahwa pada responden, *Human Resource Development Climate* secara signifikan memediasi hubungan antara *Occupational Self Efficacy* terhadap *Work Engagement*. Nilai BootLLCI dan BootULCI tidak mengandung atau melewati angka 0 di antara batas bawah dan atas (BootLLCI 0.0060 dan BootULCI = 0.1899). Dengan demikian, **Hipotesis 4** dapat diterima.

Peran *Human Resource Development Climate* sebagai variabel mediasi memiliki peran sebagai *complementary mediation* berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Zhao, Lynch, dan Chen (2010). Istilah *complementary mediation* memiliki kondisi yang sama dengan *partial mediation* (mediasi secara parsial), yaitu variabel bebas dan variabel terikat berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap variabel mediasi dengan nilai $p = 0.0011$. Kemudian, kondisi lainnya, yaitu nilai total dari pengaruh antara *Occupational Self Efficacy* sebagai variabel bebas terhadap *Human Resource Development Climate* sebagai variabel mediasi (coeff = 0.4076), pengaruh antara *Human Resource Development Climate* sebagai variabel mediasi terhadap *Work Engagement* sebagai variabel terikat (coeff = 0.1942), serta pengaruh antara *Occupational Self Efficacy* sebagai variabel bebas terhadap *Work Engagement* sebagai variabel terikat (coeff = 0.2977) menunjukkan nilai positif ($a \times b \times c = 0.4076 \times 0.1942 \times 0.2977 = 0.0236$). Karena semua kondisi terpenuhi maka variabel *Human Resource Development Climate* dalam pengaruh *Occupational Self Efficacy* terhadap *Work Engagement* dikatakan sebagai mediasi komplementer (*complementary mediation*).

5. SIMPULAN DAN IMPLIKASI

Kesimpulan dari hasil penelitian diatas adalah, dari responden terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Occupational Self Efficacy* terhadap *Human Resource Development Climate*, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Human Resource Development Climate* dan *Work Engagement*. Pengaruh langsung *Occupational Self Efficacy* terhadap *Work Engagement* juga positif dan signifikan. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Richa Chaudhary, Santosh Rangnekar, dan Mukesh Kumar Barua (2012) bahwa hubungan yang signifikan ditemukan dalam semua variabel dalam penelitian ini. *Human Resource Development Climate* ditemukan secara parsial memediasi hubungan antara *Occupational Self Efficacy* dan *Work Engagement*.

Untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan yang optimal maka diperlukan pengelolaan *human resource development climate* yang lebih efisien dan profesional. Ini akan menjelaskan implikasi manajerial untuk meningkatkan keterlibatan kerja di antara karyawan dengan merancang intervensi berbasis *self efficacy* dan dengan membuat *human resource development climate* yang lebih positif bagi karyawan. Untuk meningkatkan *self efficacy* karyawan, PT Olympic Bangun Persada harus melakukan pelatihan dan pengembangan karyawan penting untuk mengantisipasi terhadap perubahan lingkungan yang cepat berubah. Dengan diberinya program pelatihan karyawan akan sadar akan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki terhadap berbagai peluang dan hambatan yang dihadapi dalam pekerjaannya. Dengan meningkatkannya kompetensi karyawan maka menciptakan peningkatan produktivitas dalam pekerjaan. Perusahaan dapat mendesain dan melaksanakan program pengembangan karir untuk karyawan dan pada akhirnya meningkatkan *human resource development climate* yang positif di dalam perusahaan. Akan timbul rasa memiliki dari karyawan sehingga *work engagement* dalam perusahaan akan meningkat.

DAFTAR RUJUKAN

- Aon Hewitt (2011). "Trends in the global employee engagement", white paper, available at: www.aon.com (accessed 12 September 2011).
- Bandura, A. (1997). *Self Efficacy: The Exercise of Control*. New York: Freeman
- Chen, G., Gully, S.M., Eden, D. (2001). *Validation of a New General Self Efficacy Scale. Organizational Research Methods*, 4 (1), 62-83.
- Christian, M. S., Garza, A. S, & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89-136
- Demerouti, E. & Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance, dalam A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement : A handbook of essential theory and research* (147-163). New York: Psychology Press.
- Hakanen, J.J., Bakker, A.B. and Schaufeli, W.B. (2006). "Burnout and work engagement among teachers", *Journal of School Psychology*, Vol. 43 No. 6, pp. 495-513.
- Halbesleben, J.R.B. (2010). "A meta-analysis of work engagement: relationships with burnout, demands, resources and consequences", in Bakker, A.B. and Leiter, M.P. (Eds), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, Psychology Press, New York, NY, pp. 118-31.

- Hassan, A., Hashim, J. and Ismail, A.Z.H. (2006). "Human resource development practices as determinants of HRD climate and quality orientation", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 30 No. 1, pp. 4-18.
- Holloway, J. B. (2012). Leadership Behavior and Organizational Climate: An Empirical Study in a Non-profit Organizational. *Emerging Leadership Journeys*, 5, 9-35.
- Ivarcevich, J.M., Donnelly, J.H., & Gibson, J.L. (1994). *Organization :Behavior, Structure, Processes (8thEd.)*. Boston, MA : Irwin.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Llorens, S., Salanova, M., Schaufeli, W.B. and Bakker, A.B. (2007). "Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist?", *Computers in Human Behavior*, Vol. 23No. 1, pp. 825-4.
- Mishra, M. (1999). "Job satisfaction as a correlate of HRD climate: an empirical study", *Indian Journal of Training and Development*, Vol. 29 No. 2, p. 5.
- Mohanty, K. and Routray, P. (2009). *HRD Climate and Organisational Climate*, Excel Books, New Delhi.
- Pethe, S., Chaudhary, S. and Dhar, U. (1999). Occupational Self-efficacy Scale and Manual, *National Psychological Corporation*, Agra.
- Rao, T.V. and Abraham, E. (1986). "HRD climate in organizations", in Rao, T.V. (Ed.), *Readings in Human Resource Development*, IBH Publishing, Oxford and New Delhi, pp. 36-45.
- Robinson, D., Perryman, S. & Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*, Institute for Employment Studies, Brighton.
- Salanova, M., Schaufeli, W., Martínez, I., & Bresó, E. (2010). How obstacles and facilitators predict academic performance: The mediating role of study burnout and engagement. *Anxiety, Stress and Coping*, 23, 53–70.
- 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, 293-315.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2010). Defining and measuring work engagement: bringing clarity to the concept. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10-24). New York: Psychology Press.
- Sekaran, U (2003). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach, 4th edn*, John Wiley and Sons, New York.
- Singh, Animesh & Chaudhery, Urvesh.Drishtikon. (2018) : Role of Human Resource Development Climate on Organizational Commitment in Auto Component

Manufacturing Units in India: An Empirical Investigation A Management Journal; Pune Vol. 9, Iss. 2, 56-73.

Sugiyono.(2003). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung. Pusat Bahasa Depdiknas.

Steers, R. M., & Black, J. S. (1994). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.

Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121-41.

Zhao, X., Lynch, J.G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truth about mediation analysis.

LAMPIRAN PERHITUNGAN STATISTIK MENGGUNAKAN PREACHER & HAYES SIMPLE MEDIATION

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.2.01 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : WE
X : OSE
M : HRD

Sample
Size: 99

OUTCOME VARIABLE:

HRD

Model Summary	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	.3240	.1050	32.7653	11.3765	1.0000	97.0000	.0011

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	23.3935	5.8116	4.0253	.0001	11.8591	34.9278
OSE	.4076	.1208	3.3729	.0011	.1677	.6474

OUTCOME VARIABLE:

WE

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	.5547	.3077	10.2789	21.3312	2.0000	96.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	11.1092	3.5164	3.1592	.0021	4.1291	18.0892
OSE	.2977	.0715	4.1611	.0001	.1557	.4397
HRD	.1942	.0569	3.4149	.0009	.0813	.3071

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

WE

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	.4728	.2236	11.4086	27.9309	1.0000	97.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	15.6523	3.4293	4.5643	.0000	8.8461	22.4584
OSE	.3768	.0713	5.2850	.0000	.2353	.5183

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
.3768	.0713	5.2850	.0000	.2353	.5183	.0988	.4728

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
.2977	.0715	4.1611	.0001	.1557	.4397	.0781	.3735

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
HRD	.0792	.0476	.0060	.1899

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
HRD	.0208	.0121	.0016	.0492

Completely standardized indirect effect(s) of X on
Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
HRD	.0993	.0571	.0074	.2311

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95.0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

----- END MATRIX -----