

**PENGARUH *JOB CHARACTERISTICS* TERHADAP *WORK ENGAGEMENT*  
YANG DIMEDIASI OLEH *SELF EFFICACY* PADA KARYAWAN PT XYZ  
BAGIAN *HUMAN RESOURCE DEPARTMENT***

Christian Elia Immanuel Johannis  
Yohanes Arianto Budi Nugroho  
Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya  
c.eliaimmanuel@gmail.com  
yohanes.arianto@atmajaya.ac.id

**ABSTRACT**

*This study aims to determine the influence of Job Characteristics on Work Engagement in employees of PT XYZ Human Resource Department with the mediating variable of Self-Efficacy. The study was conducted by taking a sample of 60 individuals using the convenience sampling method. The results obtained from this study indicate a positive and significant influence between each variable. The direct influence between Job Characteristics and Work Engagement has a stronger effect compared to the indirect influence, although Self-Efficacy can mediate the relationship between Job Characteristics and Work Engagement.*

*Keyword: Job Characteristics, Self Efficacy, Work Engagement*

**PENDAHULUAN**

Pertumbuhan perindustrian di Indonesia sejalan dengan peningkatan PDB dan jumlah perusahaan industri yang ada di Indonesia. Hal ini tentu juga akan meningkatkan tingkat persaingan antar perusahaan industri / manufaktur di Indonesia. Dengan adanya peningkatan persaingan, sejalan juga peningkatan akan tekanan perusahaan untuk berkembang, seperti upaya mengurangi beban atau biaya perusahaan, upaya meningkatkan produktivitas sumber daya manusia, hingga berlomba untuk menjadi lebih baik dengan pengelolaan efisiensi biaya (Dessler, 2023). Perusahaan yang mampu berkembang salah satu faktor utamanya adalah sumber daya manusia (SDM) yang berada di dalamnya (Diamantidis & Chatzoglou, 2019). Pentingnya sumber daya manusia yang terampil membutuhkan peran organisasi / perusahaan dalam melihat berbagai cara untuk mempertahankan dan memastikan karyawan tidak memiliki gairah atau keinginan untuk berpindah ke organisasi lain (Fabiyani et al., 2021). Kreitner & Kinicki (2013) mengemukakan, bahwa ketika seorang karyawan memiliki rasa tidak puas terhadap

pekerjaannya, maka hal itu akan membuat karyawan mudah untuk menunjukkan perilaku buruk terhadap pekerjaannya. Beberapa contoh perilaku buruk yang dapat dilihat ketika karyawan tidak puas terhadap pekerjaannya adalah seperti meningkatnya tingkat absensi, tingkat keterlambatan, *turnover*, perasaan stres, dan tingkat kinerja yang buruk.

Berdasarkan lampiran data yang diberikan oleh manajer HRD PT XYZ, *turnover* karyawan di PT XYZ tahun 2022 berada pada tingkat yang cukup tinggi yaitu sebesar 20%. Menurut Gillis (1994) (dalam Hartono & Setiawan, 2013) bahwa tingkat *turnover* karyawan dapat dikatakan normal apabila berkisar antara 5 hingga 10 persen pertahun, dan dapat tergolong tinggi jika *turnover* lebih dari 10 persen pertahun. *Turnover* dapat dipengaruhi oleh *work engagement*. *Work Engagement* atau keterikatan kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap tingkat *turnover*. Hal ini memiliki arti bahwa semakin tinggi tingkat keterikatan kerja (*work engagement*) seorang karyawan maka keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan akan semakin berkurang (Memon et al., 2021). Dalam mencapai keterikatan kerja yang kuat, perusahaan perlu dapat memastikan bahwa karyawan memiliki perasaan terlibat dalam pekerjaan yang mereka kerjakan dan memiliki perasaan bahwa pekerjaan mereka memiliki makna dan arti penting bagi perusahaan (Agarwal & Gupta, 2018). Dengan adanya karakteristik pekerjaan yang baik memungkinkan karyawan juga memiliki tingkat *self efficacy* yang baik (Sulistyo & Suhartini, 2019a). Tingkat *self efficacy* yang tinggi dapat meningkatkan kepercayaan karyawan pada kemampuan mereka untuk melakukan tugas dan mencapai tujuan organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan tingkat keterikatan kerja mereka pada organisasi (Sulistyo & Suhartini, 2019b).

Dari penelitian-penelitian yang telah diteliti sebelumnya, belum ada yang membahas secara khusus mengenai bagaimana pengaruh *job characteristics* terhadap *work engagement* yang dimediasi oleh *self efficacy*. Penelitian ini ingin menjembatani ruang kosong dalam kajian riset-riset sebelumnya, khususnya pada lingkup perusahaan industri yang tugas utamanya ialah memproduksi barang hingga didistribusikan kepada distributor maupun konsumen.

## TINJAUAN LITERATUR

### *Job Characteristics*

*Job characteristics* merupakan ciri khas yang terdapat dalam suatu pekerjaan yang menjadi identitasnya, hal ini mencakup berbagai dimensi yang bisa meningkatkan keefektifan seseorang dalam melakukan pekerjaannya (Rachmawati et al., 2013). Menurut

Robbins & Judge (2015), *job characteristics* merupakan cara atau dapat dikatakan pendekatan yang dipakai dalam mendesign/merancang suatu pekerjaan. *Job characteristics* memiliki peran sebagai suatu kerangka pekerjaan untuk mengidentifikasi kesempatan pada perubahan yang terdapat pada elemen-elemennya.

Menurut Robbins (2017), *Job characteristics model* dapat dirumuskan kedalam 5 dimensi utama yaitu *skill variety*, *task identity*, *task significance*, *autonomy*, & *feedback*. Keanekaragaman keterampilan atau *skill variety* merupakan tingkat keberagaman aktivitas dalam pekerjaan, sehingga karyawan dapat menggunakan keterampilan dan bakat yang berbeda-beda. Identitas tugas atau *task identity* dapat didefinisikan sebagai tugas yang bisa diartikan dengan melihat kesempatan dan keterlibatan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Signifikansi tugas atau *task significance* dapat didefinisikan sebagai arti penting suatu tugas dalam memberikan dampak konkret bagi pekerjaan atau kehidupan orang lain. Otonomi atau *autonomy* dapat dikatakan sebagai tingkat sejauh mana suatu tugas atau pekerjaan memberikan kebebasan dan keleluasan yang konkret bagi seorang individu dalam menentukan metode-metode dan perencanaan dalam menjalankan atau melaksanakan pekerjaan tersebut. Umpan balik atau *feedback* dapat diartikan sebagai tingkat sejauh mana individu dalam mengetahui informasi yang langsung dan jelas mengenai hasil kinerja dan keefektifitasannya dalam bekerja.

### ***Self Efficacy***

*Self efficacy* merupakan rasa percaya diri yang dimiliki seseorang akan mampu melakukan dan menyelesaikan suatu pekerjaan dan tantangan. Seorang karyawan dengan tingkat efikasi diri yang tinggi akan lebih aktif, berkeyakinan untuk dapat melakukan dan menyelesaikan setiap pekerjaannya, serta mampu menghadapi kesulitan dan tantangan dalam pekerjaannya (Mejia et al., 2021). Tingkat *self efficacy* dapat diukur dengan melibatkan kognitif terhadap hubungannya antara situasi keadaan yang ada, kemampuan individu, serta mengidentifikasi rintangan yang mungkin akan dihadapi (Sulistyo & Suhartini, 2019b).

Konsep dalam *self efficacy* memiliki 3 dimensi yang berbeda yaitu *level*, *strength*, dan *generality*. Tingkatan atau *level* dapat diartikan sebagai sejauh mana individu merasa mampu menangani dan menyelesaikan setiap tantangan yang dihadapi. Kekuatan atau *strength* dapat diartikan sebagai sejauh mana kepercayaan seseorang akan kemampuan yang dimilikinya saat menghadapi tantangan atau tuntutan pekerjaan. Generalitas atau *generality* dapat diartikan sebagai sejauh mana seorang individu percaya akan kompetensi dan kemampuannya saat menghadapi berbagai tugas yang berbeda.

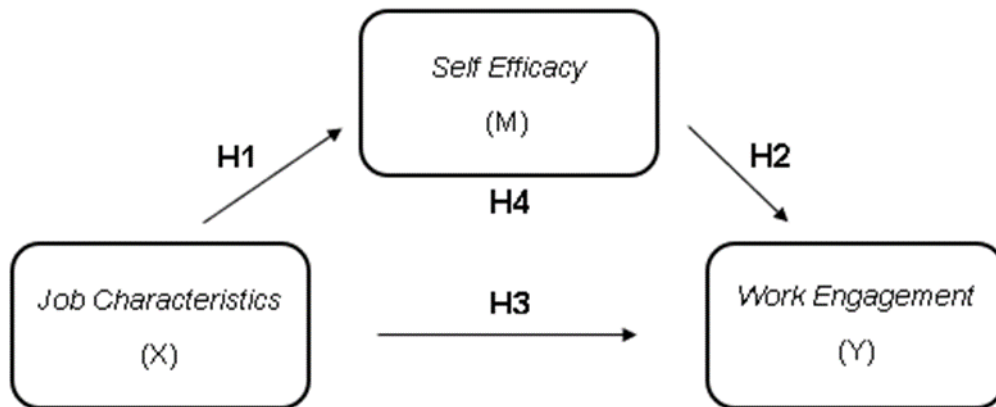
### ***Work Engagement***

*Work engagement* merupakan sebuah konsep dalam manajemen bisnis dimana seorang karyawan yang memiliki tingkat *work engagement* yang tinggi memiliki semangat yang tinggi dan keterlibatan penuh dalam pekerjaannya juga dalam hal-hal yang memiliki kaitan dengan aktivitas perusahaan jangka panjang (Karlina et al., 2019). Saat seseorang memiliki rasa terlibat pada pekerjaannya, maka orang tersebut akan mengekspresikannya melalui fisik, emosi, kognisi, dan mentalitas. *Work engagement* sangat berlawanan dengan sikap *burnout*, dimana seseorang yang memiliki *work engagement* yang tinggi akan menunjukkan dedikasi, semangat dan penyerapan yang tinggi dalam mengerjakan pekerjaannya (Sulistyo & Suhartini, 2019).

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Schaufeli & Bakker (2004) menjelaskan, bahwa *work engagement* memiliki beberapa aspek yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Semangat atau *vigor* seorang karyawan pada perusahaan dapat ditandai dengan ketekunan dalam bekerja, tingginya ketahanan mental dan semangat, memiliki keinginan yang tinggi untuk menampilkan yang terbaik dalam bekerja, memiliki daya juang yang tinggi dalam menghadapi kesulitan. Dedikasi atau *dedication* merupakan suatu kondisi dimana seorang karyawan merasa memiliki keterlibatan dalam pekerjaannya, hal ini dapat ditandai dengan adanya perasaan antusiasme yang tinggi dan penting. Penghayatan atau *absorption* yang merupakan suatu kondisi dimana seorang karyawan memiliki perasaan bahagia, asyik dalam pekerjaan, penuh dengan konsentrasi sehingga karyawan cukup sulit dalam meninggalkan pekerjaan mereka.

Penelitian serupa mengenai *job characteristics*, *self efficacy*, dan *work engagement* juga pernah dilakukan sebelumnya oleh beberapa peneliti lain. Kajian penelitian yang memiliki hubungan maupun hal-hal yang memiliki pengaruh terhadap keterikatan kerja akan bersifat dinamis dan aktual, seperti semua dimensi *job characteristics* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* (Prameswari, 2019; Sulistyo & Suhartini, 2019; Yanuar, 2019a), maupun yang tidak signifikan (Saragih & Margaretha, 2013), serta efikasi diri yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja (Al-Hamdan & Bani Issa, 2022; Mejia et al., 2021; Yu et al., 2020a), juga tidak semua dimensi *job characteristics* memiliki pengaruh signifikan terhadap *self efficacy* (Hans & Gupta, 2018). Namun dari penelitian-penelitian yang telah diteliti sebelumnya, belum ada yang membahas secara khusus mengenai bagaimana pengaruh *job characteristics* terhadap *work engagement* yang dimediasi oleh *self efficacy*. Penelitian ini ingin menjembatani ruang kosong dalam kajian riset-riset sebelumnya, khususnya pada lingkup perusahaan industri yang

tugas utamanya ialah memproduksi barang hingga didistribusikan kepada distributor maupun konsumen. Penelitian ini juga diharapkan dapat membantu perusahaan seperti PT XYZ untuk mengatasi masalah ini dan meningkatkan tingkat *work engagement* atau keterikatan karyawan dalam bekerja. Dengan memahami hal-hal yang mempengaruhi *work engagement*, perusahaan dapat mengembangkan kebijakan dan strategi yang tepat dalam upaya meningkatkan tingkat engagement, kinerja dan produktivitas karyawan.



Gambar 1. Model Penelitian

Sesuai dengan penelitian diatas, maka hipotesis penelitiannya adalah sebagai berikut:

- H1 : *Job Characteristics* (X) memiliki pengaruh signifikan terhadap *Self Efficacy* (M) karyawan PT XYZ bagian HRD
- H2 : *Self Efficacy* (M) memiliki pengaruh signifikan terhadap *Work Engagement* (Y) karyawan PT XYZ bagian HRD
- H3 : *Job Characteristics* (X) memiliki pengaruh signifikan terhadap *Work Engagement* (Y) karyawan PT XYZ bagian HRD
- H4 : *Job Characteristics* (X) memiliki pengaruh signifikan terhadap *Work Engagement* (Y) dengan variabel mediasi *Self Efficacy* (M) karyawan PT XYZ bagian HRD

## METODE PENELITIAN

### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini berasal dari karyawan di PT XYZ pada *human resources department* yang berjumlah 87 orang. Menurut Sugiyono (2018), mengemukakan bahwa ukuran sampel yang layak dalam penelitian adalah antara 30 hingga 500 sampel. Angka tersebut didapatkan dari jumlah anggota sampel yang minimal 10 kali dari jumlah variabel yang diteliti (10-20 sampel setiap variabel). Oleh karena itu, dikarenakan penelitian ini menggunakan 3 variabel maka membutuhkan 60 sampel. Proses pengambilan data sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *convenience sampling*. *Convenience sampling* merupakan gabungan beberapa informasi dari populasi yang sepakat ingin memberikan informasi tersebut.

### Karakteristik Responden

Karakteristik responden dibagi berdasarkan pada jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan lama bekerja di PT XYZ. Berdasarkan jenis kelamin, laki-laki memiliki jumlah yang lebih banyak yaitu sebesar 53%. Berdasarkan usia, usia terbanyak berada pada usia dibawah 26 tahun yaitu sebanyak 43%. Mayoritas responden memiliki pendidikan terakhir S1 yaitu sebanyak 73%. Kemudian berdasarkan lama bekerja, mayoritas responden telah bekerja kurang dari 1 tahun di PT XYZ.

### Teknik Pengumpulan Data

Peneliti menggunakan teknik pengumpulan data kuantitatif dengan melakukan penyebaran kuesioner melalui *google form*. Kuesioner merupakan teknik atau cara pengumpulan data yang dilaksanakan dengan cara memberikan sejumlah pernyataan atau pertanyaan untuk dijawab oleh responden (Sugiyono, 2015).

### Metode Analisis Data dan Hipotesis

Metode analisis data seperti uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, dan uji hipotesis menggunakan aplikasi SPSS (*Statistical Program for Social Science*). Penelitian ini melakukan analisis hipotesis menggunakan *macro hayes* yang bertujuan untuk menganalisis regresi dengan variabel mediasi atau variabel moderasi atau kedua variabel dalam waktu yang bersamaan.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dari hasil pengolahan data yang telah dilakukan, menunjukkan korelasi antara variabel bebas (X) *job characteristics*, terhadap variabel mediasi (M) yaitu *self efficacy*. Berdasarkan hasil perhitungan, memperlihatkan bahwa nilai P (*P Value*) = 0,0000 yang lebih rendah dari nilai  $\alpha = 0,05$ . Hal tersebut memiliki pengertian bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan pada variabel *job characteristics* terhadap variabel *self efficacy*. Oleh karena itu, dapat diambil suatu kesimpulan bahwa Hipotesis 1 diterima.

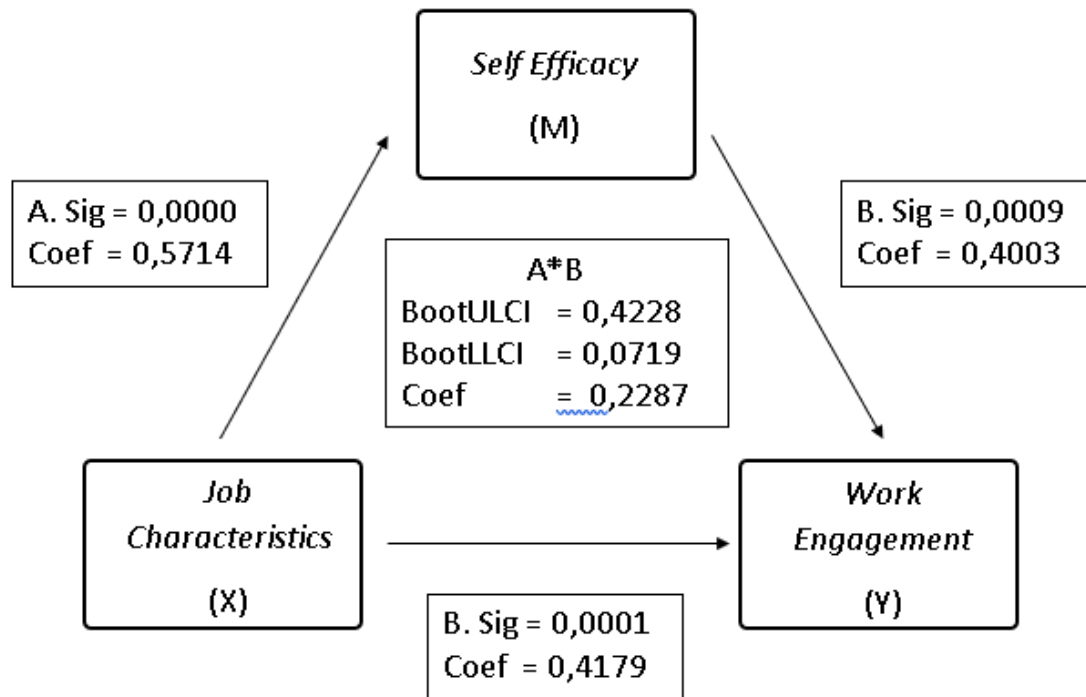
Dari hipotesis berikutnya yang menunjukkan korelasi antara variabel mediasi (M) *self efficacy*, terhadap variabel terikat (Y) yaitu *work engagement*. Berdasarkan hasil perhitungan, memperlihatkan bahwa nilai P (*P Value*) = 0,0009 yang lebih rendah dari nilai  $\alpha = 0,05$ . Hal tersebut memiliki pengertian bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan pada variabel *self efficacy* terhadap variabel *work engagement*. Oleh karena itu, dapat diambil suatu kesimpulan bahwa Hipotesis 2 diterima.

Hipotesis selanjutnya yaitu korelasi antara variabel bebas (X) *job characteristics*, terhadap variabel terikat (Y) yaitu *work engagement*. Berdasarkan hasil perhitungan, memperlihatkan bahwa nilai P (*P Value*) = 0,0000 yang lebih rendah dari nilai  $\alpha = 0,05$ . Hal tersebut memiliki pengertian bahwa terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan antara variabel *job characteristics* terhadap variabel *work engagement*. Oleh karena itu, dapat diambil suatu kesimpulan bahwa Hipotesis 3 diterima.

Kemudian untuk hipotesis selanjutnya yaitu korelasi antara variabel bebas (Y) *job characteristics*, terhadap variabel terikat (Y) yaitu *work engagement* melalui *self efficacy* sebagai variabel mediasi. Berdasarkan hasil perhitungan dari aplikasi SPSS di atas memperlihatkan bahwa variabel *job characteristics* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *self efficacy* dengan nilai P (*P Value*) = 0,0000 ( $p < \alpha = 0,05$ ) dan variabel *self efficacy* yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *work engagement* dengan nilai P (*P Value*) = 0,0009 ( $p < \alpha = 0,05$ ).

Hasil memperlihatkan pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan pada variabel *job characteristics* terhadap variabel *self efficacy*. Hasil penelitian juga memperlihatkan variabel *self efficacy* yang dapat dikatakan signifikan sebagai variabel mediasi. Hal tersebut dikarenakan tidak adanya angka 0 (nol) diantara batas atas dan batas bawah (BootULCI = 0,4228 & BootLLCI = 0,0719). Oleh sebab itu, bisa diambil suatu kesimpulan bahwa Hipotesis 4 diterima.

Semua hasil analisis *Preacher – Hayes Simple Mediation* pada penjelasan di atas bisa digambarkan dengan bagan seperti berikut:



Gambar 2. Uji *Preacher – Hayes Simple Mediation*

Gambar diatas merupakan hasil dari Uji *Preacher – Hayes Simple Mediation*. Pada gambar tersebut memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan pada variabel independen atau bebas (*job characteristics*) terhadap variabel mediasi (*self efficacy*) dengan nilai  $p\ value = 0,0000 < \alpha = 0,05$  ( $Coef = 0,5714$ ). Kemudian, variabel mediasi (*self efficacy*) memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel dependen atau terikat (*work engagement*) yang dapat dibuktikan dengan  $p\ value = 0,0009 < \alpha = 0,05$  ( $Coef = 0,4003$ ).

Disamping itu, dapat diperhatikan juga antara variabel independen atau bebas (*job characteristics*) terhadap variabel dependen atau terikat (*work engagement*), yang memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara keduanya. Hal ini dapat dilihat dari  $p\ value = 0,0001$  yang memiliki nilai lebih besar dari  $\alpha = 0,05$  ( $Coef = 0,4179$ ).

Kemudian, untuk variabel independen atau bebas (*job characteristics*) terhadap variabel dependen atau terikat (*work engagement*) yang melewati variabel mediasi (*self efficacy*), bisa diperhatikan dari hasil *Bootstrap Upper Level* atau *BootULCI* yang memiliki nilai 0,4228 dan hasil *Bootstrap Lower Level* atau *BootLLCI* yang memiliki nilai 0,0719. *Bootstrap* tidak



melalui nilai 0 (nol) didalamnya., hal tersebut dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh mediasi yang terjadi pada penelitian ini.

Oleh sebab itu, bisa diberikan simpulan bahwa variabel *self efficacy* dapat dikatakan signifikan sebagai variabel mediasi, dengan sifatnya yaitu *complementary mediation*. Kesimpulan tersebut dapat dibuat dikarenakan variabel independen atau bebas (*job characteristics*) terdapat pengaruh secara positif dan signifikan, langsung dan tidak langsung terhadap variabel dependen atau terikat (*work engagement*). Jika dilihat dari tabel 4.12 bisa dilihat nilai *R-square* yaitu sebesar 0,4363 atau 43,63%,. Hal tersebut memiliki arti bahwa variabel *job characteristics* bisa menjelaskan variabel *self efficacy* sebesar 43,63% dan selebihnya dipengaruhi oleh aspek lain. Selain itu, dapat diperhatikan juga tabel 4.13 yang diketahui bahwa *R-squarenya* yaitu sebesar 0,6085 atau 60,85%. Hal tersebut juga memiliki arti bahwa variabel *job characteristics* yang dimediasi oleh *self efficacy* dapat menjelaskan variabel *work engagement* sebesar 60,85% dan selebihnya dapat dipengaruhi oleh aspek lain.

Berdasarkan hasil ringkasan uji hipotesis menggunakan *macro hayes*, dapat dikatakan bahwa korelasi antar variabel memiliki pengaruh signifikan. Namun apabila dilihat dari nilai koefisien, nilai koefisien pengaruh langsung memiliki nilai yang lebih besar dibandingkan nilai koefisien tidak langsung. Hal ini memiliki arti bahwa pengaruh yang paling kuat adalah pengaruh langsung variabel *job characteristics* terhadap variabel *work engagement*, meskipun variabel *self efficacy* mampu menjadi variabel mediasi antara variabel *job characteristics* dan *work engagement*.

Selanjutnya jika dilihat dari demografi responden yang diteliti yaitu karyawan PT XYZ bagian HRD, hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Kusumawati tahun 2021. Menurut Kusumawati (2021), mengungkapkan bahwa terdapat hubungan negatif yang signifikan antara usia dan keinginan untuk keluar. Artinya, semakin tua usia seseorang, maka semakin rendah keinginan untuk keluar dari perusahaan. Pekerja yang memiliki usia lebih tua akan cenderung memilih untuk menetap di suatu perusahaan dengan berbagai alasan. Beberapa alasannya antara lain karena energi yang dimiliki mulai menurun, merasa sulit memulai pekerjaan di lingkungan yang baru, serta adanya tanggung jawab keluarga. Akan tetapi, karyawan yang memiliki usia lebih muda cenderung memiliki banyak kesempatan untuk mencari pekerjaan baru, di sisi lain tanggung jawab mereka terhadap keluarga lebih kecil dibandingkan dengan pekerja yang lebih tua. Tingkat *turnover* pada karyawan muda cenderung tinggi dikarenakan adanya keinginan untuk mencari pengalaman di berbagai organisasi dan memiliki rasa kepercayaan diri yang lebih besar dengan berbagai pengalaman yang didapatkan tersebut. Selain dari pada usia, Kusumawati (2021) juga mengungkapkan bahwa lama bekerja karyawan pada perusahaan memiliki

pengaruh negatif yang signifikan. Artinya semakin lama masa kerja karyawan, maka keinginan karyawan untuk melakukan *turnover* akan semakin rendah. Karyawan memilih untuk keluar dari perusahaan biasanya terjadi saat sudah memasuki 3 tahun pertama pada masa bakti.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa semua hipotesis dapat diterima. Aspek *job characteristics* atau karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan dalam bekerja di PT XYZ. Oleh karena itu, dalam merencanakan atau merancang suatu pekerjaan perlu memperhatikan dan mempertimbangkan aspek-aspek dalam *job characteristics*, serta menguraikan karakter-karakter nyata yang sekarang dimiliki pada setiap pekerjaan. Manajemen perlu dapat memahami standar, karakter, serta kemampuan karyawan apa saja yang dibutuhkan dalam setiap pekerjaan. Hal tersebut berguna untuk memicu karyawan meningkatkan kepercayaannya dalam menyelesaikan tugas dan mencapai tujuannya, dan pada akhirnya akan berdampak pada keterikatan karyawan bekerja.

Dalam mengimplementasikan 5 dimensi pada *job characteristics* diperlukan komunikasi yang baik didalam tim, atasan, serta rekan kerja. Oleh karena itu, ada baiknya manajemen melakukan kegiatan *meeting*/diskusi rutin guna memperjelas identitas dan signifikansi tugas atau pekerjaan yang diberikan. Selain itu, dalam proses pengerjaan tugas yang diberikan, ada baiknya manajemen atau atasan memberikan otonomi yang jelas dan umpan balik secara rutin kepada anggota-anggotanya. Dengan demikian diharapkan dapat meningkatkan keterikatan karyawan dalam bekerja.

Peneliti mengakui bahwa dalam proses pelaksanaan penelitian terdapat beberapa keterbatasan seperti waktu dan biaya. Oleh karena itu, teruntut peneliti selanjutnya sebaiknya dapat melaksanakan penelitian dengan menggunakan variabel lain yang juga memiliki pengaruh terhadap keterikatan kerja atau *work engagement* selain dari variabel *job characteristics* dan *self efficacy* sebagai mediasi. Dengan demikian aspek-aspek lainnya yang memiliki hubungan dengan *work engagement* bisa teridentifikasi juga. Penelitian selanjutnya dapat dilaksanakan kepada pekerjaan atau profesi lainnya seperti karyawan-karyawan di pabrik, atau pun tidak menutup kemungkinan untuk melakukan penelitian kepada pekerjaan atau profesi lain yang memiliki karakteristik pekerjaan yang berbeda. Dengan demikian bisa menjadi suatu perbandingan dan tolak ukur pada variabel keterikatan karyawan dalam bekerja.

## DAFTAR RUJUKAN

- Agarwal, U. A., & Gupta, V. (2018). Relationships between *Job Characteristics*, *Work Engagement*, conscientiousness and managers' *Turnover* intentions: A moderated-mediation analysis. *Personnel Review*, 47(2). <https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0229>
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1). <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>
- Hartono, B., & Setiawan, R. (2013). Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Paparon'S Pizza City of Tomorrow. *Agora*, 1(1).
- Karlina, L., Kusniawati, A., & Herlina, N. (2019). Pengaruh quality of work life dan self determination terhadap *Work Engagement* karyawan (studi pada pt. pasific eastern coconut utama pangandaran). *Business Management and Entrepreneurship Journal*, 1(3).
- Kreitner, & Kinicki. (2013). Organizational Behaviour. In *Budaya Organisasi*. Salemba Empat.
- Kusumawati, E. (2021). Hubungan Antara Keterikatan Kerja Dengan *Turnover* Intention (Perbedaan Pada Generasi Milenial DAN Generasi Z). *Molucca Medica*, 11(April).
- Mejia, G., Gayle, A., Colegio De San, R., De Letran, J., & Dajac, S. (2021). *THE RELATIONSHIP BETWEEN SELF-EFFICACY AND WORK ENGAGEMENT AMONG TEACHERS*. 8. <https://www.researchgate.net/publication/351354234>
- Memon, M. A., Salleh, R., Mirza, M. Z., Cheah, J. H., Ting, H., Ahmad, M. S., & Tariq, A. (2021). Satisfaction matters: the relationships between HRM practices, *Work Engagement* and *Turnover* intention. *International Journal of Manpower*, 42(1), 21–50. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2018-0127>
- Nur FABIYANI, N., Sudiro, A., Moko, W., & Soelton, M. (2021). Conceptualizing the Role of *Work Engagement*: A Case Study of the Hotel Sector in Surabaya during the COVID-19. *Mochamad SOELTON / Journal of Asian Finance*, 8(5), 485–0494. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no5.0485>
- Rachmawati, K. V., Murwaningsih, T., & Susilowati, T. (2013). Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Individu Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Gastronomia Ecuatoriana y Turismo Local*, 1(69).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). Perilaku organisasi Organizational behavior (16th edition). In *Jakarta: McGraw Hill dan Salemba Empat: Vol. 16th Editi*.

- 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>
- Stephen P. Robbins, T. A. J. (2017). Organizational Behaviour 17th Edition. In *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952.
- Sulistyo, A. R., & Suhartini, S. (2019a). The Role of *Work Engagement* in Moderating the Impact of *Job Characteristics*, Perceived Organizational Support, and Self-Efficacy on Job Satisfaction. *Integrated Journal of Business and Economics*, 3(1), 15. <https://doi.org/10.33019/ijbe.v3i1.112>
- Sulistyo, A. R., & Suhartini, S. (2019b). The Role of *Work Engagement* in Moderating the Impact of *Job Characteristics*, Perceived Organizational Support, and Self-Efficacy on Job Satisfaction. *Integrated Journal of Business and Economics*, 3(1). <https://doi.org/10.33019/ijbe.v3i1.112>