



DOI: <https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i5>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Pembelajaran Organisasi dan Keterlibatan Kerja: Peran Kebermaknaan Kerja dan Kepemimpinan Kasar

Fauziah^{1*}, Alice Salendu², Gunisya Kartika³

¹Universitas Indonesia, Depok, Indonesia, fauziah21@office.ui.ac.id

²Universitas Indonesia, Depok, Indonesia, alice.salendu@ui.ac.id

³Universitas Indonesia, Depok, Indonesia, kartikagunisya@gmail.com

*Corresponding Author: fauziah21@office.ui.ac.id

Abstract: *The Great Resignation phenomenon, which has also impacted Indonesia, highlights the importance of creating a work environment that supports continuous learning to enhance work engagement. This study explores the relationship between organizational learning culture (OLC) and work engagement (WE), with the mediation of meaningful work (MW) and the moderation of abusive supervision (AS). Conducted within the context of Indonesia's workforce, which faces challenges in improving work engagement amidst significant workplace changes, the study analyzed 206 valid samples from a total of 268 participants after filtering through attention check items. Hypothesis testing was performed using PROCESS Macro models 4 and 7. The results show that OLC significantly increases WE both directly and indirectly through MW as a mediator. However, this positive effect weakens significantly when employees experience abusive supervision within their organization. This indicates that destructive leadership behaviors can reduce the benefits of OLC in fostering MW and WE. These findings align with the Conservation of Resources (COR) theory, emphasizing the importance of a work environment that encourages a learning culture to enhance employees' psychological resources. The practical implications for organizations include fostering a supportive learning culture and mitigating the negative effects of destructive leadership behaviors to improve employee engagement and well-being.*

Keywords: *Abusive Supervision, Meaningful Work, Organizational Learning Culture, Work Engagement*

Abstrak: Fenomena *The Great Resignation* yang juga melanda Indonesia telah menyoroti pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran berkelanjutan untuk meningkatkan keterlibatan kerja (*work engagement*). Penelitian ini mengeksplorasi hubungan antara budaya pembelajaran organisasi (*organizational learning culture*) dan keterlibatan kerja (*work engagement*), dengan mediasi kebermaknaan kerja (*meaningful work*) dan moderasi kepemimpinan kasar (*abusive supervision*). Penelitian ini dilakukan dalam konteks tenaga kerja di Indonesia, yang menghadapi tantangan peningkatan keterlibatan kerja di tengah perubahan besar dalam dunia kerja. Dari total 268 partisipan, 206 sampel valid dianalisis. Uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan *macro PROCESS* Hayes. Hasil menunjukkan bahwa

budaya pembelajaran organisasi secara signifikan meningkatkan keterlibatan kerja baik secara langsung maupun melalui kebermaknaan kerja sebagai mediator. Namun, pengaruh positif ini melemah secara signifikan apabila karyawan mendapatkan perlakuan kasar dari atasan mereka dalam organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku kasar destruktif pemimpin dapat mengurangi manfaat budaya pembelajaran organisasi dalam mendorong kebermaknaan kerja dan keterlibatan kerja. Temuan ini mendukung teori *Conservation of Resources* (COR), yang menyoroti pentingnya lingkungan kerja yang menciptakan budaya pembelajaran organisasi untuk meningkatkan sumber daya psikologis karyawan. Implikasi praktis bagi organisasi dari penelitian ini adalah untuk menciptakan budaya kerja yang mendukung pembelajaran organisasi dan mengurangi efek destruktif yang ditimbulkan oleh kepemimpinan yang kasar.

Kata Kunci: Budaya Pembelajaran Organisasi, Kebermaknaan Kerja, Kepemimpinan Kasar, Keterlibatan Kerja

PENDAHULUAN

Perekonomian Indonesia yang terus berkembang di tengah tantangan global, membutuhkan tenaga kerja yang kompetitif dan mampu beradaptasi dengan perubahan besar dalam dunia kerja. Salah satu fenomena yang menonjol adalah *The Great Resignation*, yaitu gelombang pengunduran diri massal karyawan di berbagai negara, termasuk Indonesia, yang dipicu oleh perubahan prioritas hidup dan harapan terhadap lingkungan kerja yang lebih sehat secara fisik dan mental (World Economic Forum, 2023). Fenomena ini menekankan pentingnya bagi organisasi untuk memahami apa yang membuat karyawan bertahan dan terlibat aktif dalam pekerjaan mereka. Pada data Karyawan yang terlibat aktif dengan pekerjaannya cenderung lebih mudah menyerap informasi dan keterampilan baru (Forbes, 2024). Oleh karena itu, meningkatkan keterlibatan kerja merupakan prioritas utama dalam mendukung pertumbuhan ekonomi dan keberhasilan organisasi.

Work engagement tidak hanya penting bagi produktivitas, tetapi juga terkait langsung dengan retensi karyawan dan pertumbuhan organisasi. Keterlibatan kerja atau Work engagement adalah kondisi psikologis yang menunjukkan keterlibatan positif terhadap pekerjaan, dimana karyawan merasa penuh energi dan bersemangat dalam melaksanakan tugasnya (Schaufeli & Bakker, 2004). Keterlibatan kerja terdiri dari tiga komponen utama: vigor, dedication, dan absorption. Ketika karyawan merasa terlibat, mereka akan lebih terhubung dengan tujuan jangka panjang perusahaan, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan mengurangi turnover (McKinsey, 2024). Sayangnya, disengagement masih menjadi masalah besar di banyak perusahaan, dengan penelitian menunjukkan bahwa ketidakterlibatan karyawan dapat menyebabkan kerugian produktivitas yang signifikan, mencapai miliaran dolar per tahun di seluruh dunia (Gallup, 2023). Untuk mengatasi hal ini, perusahaan harus menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, termasuk melalui budaya organisasi yang mendorong pembelajaran berkelanjutan atau organizational learning culture (Forbes, 2021).

Budaya pembelajaran organisasi atau organizational learning culture (OLC) adalah budaya dalam organisasi yang menekankan pentingnya pembelajaran yang terus-menerus, baik pada level individu maupun kelompok, untuk meningkatkan kemampuan beradaptasi dan inovasi dalam menghadapi perubahan lingkungan eksternal (Marsick & Watkins, 2003). OLC memainkan peran penting dalam mempromosikan keterlibatan kerja dengan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menemukan makna dalam pekerjaan mereka. Pekerjaan yang dirasakan bermakna oleh karyawan mendorong mereka untuk lebih berkomitmen terhadap peran mereka, merasa terhubung dengan tujuan yang lebih besar, dan memberikan kontribusi yang nyata kepada organisasi (Allan et al., 2019). Ketika karyawan merasakan bahwa

pekerjaan mereka memberikan dampak dan relevan dengan nilai-nilai pribadi mereka, mereka lebih mungkin mengalami kepuasan kerja yang lebih tinggi, motivasi yang lebih besar, dan peningkatan kinerja (Rosso et al., 2010).

Kebermaknaan kerja mengacu pada pekerjaan yang dirasakan memiliki makna penting bagi karyawan yang melaksanakannya, baik dari segi personal maupun profesional. Menurut Steger et al. (2012), pekerjaan yang bermakna terdiri dari tiga dimensi: pertama, memberikan makna psikologis kepada individu (psychological meaningfulness); kedua, membantu individu untuk menemukan makna pribadi melalui pekerjaan mereka (meaning making); dan ketiga, memberikan dorongan untuk berkontribusi kepada kebaikan bersama (greater good motivation). Terlebih lagi, kebermaknaan kerja juga dapat berperan sebagai mediator yang menghubungkan berbagai konteks organisasi, seperti OLC, dan keterlibatan kerja. Dalam konteks organisasi, memberikan makna pada pekerjaan sehari-hari dapat membantu karyawan merasa lebih terhubung dengan tujuan strategis perusahaan dan akan meningkatkan keterlibatan mereka secara emosional dan juga kognitif (Sánchez-Cardona et al., 2020).

Komponen lainnya yang dapat dipertimbangkan untuk melihat dinamika hubungan antara OLC dengan keterlibatan kerja adalah faktor kepemimpinan dalam organisasi. Nilai-nilai budaya organisasi mempengaruhi cara karyawan bereaksi terhadap berbagai aspek lingkungan kerja, termasuk hubungan mereka dengan atasan (Gelfand dkk., 2007; Tsui dkk., 2007; Lawler dkk., 2008). Penelitian menunjukkan bahwa atasan yang kasar dapat merusak keterlibatan karyawan dan kesejahteraan psikologis mereka, mengurangi efek positif dari budaya pembelajaran organisasi (Tepper, 2000; Bowling & Beehr, 2006). Kepemimpinan kasar (abusive supervision) merupakan perilaku atasan yang menunjukkan sikap merendahkan, tidak menghargai, atau bahkan menyakiti bawahan secara psikologis. Menurut Tepper (2000), perilaku pengawasan yang kasar ini berdampak negatif pada karyawan, menyebabkan penurunan motivasi, keterlibatan kerja, dan kinerja. Dalam penelitian ini, kepemimpinan kasar akan diuji sebagai moderator, untuk melihat apakah pengawasan yang kasar dapat memperlemah hubungan antara budaya pembelajaran organisasi dan keterlibatan kerja.

Teori Conservation of Resources (COR) yang dikemukakan oleh Hobfoll et al. (2018) menjelaskan bahwa individu berusaha untuk mempertahankan dan mengembangkan sumber daya yang mereka miliki untuk mengatasi tuntutan pekerjaan dan mengurangi stres. Dalam konteks organisasi, budaya pembelajaran organisasi menyediakan sumber daya penting, seperti kesempatan belajar, kolaborasi, dan feedback, yang membantu karyawan menghadapi tantangan dan meningkatkan keterlibatan kerja mereka (Hu et al., 2024). Sebuah penelitian menemukan adanya hubungan antara budaya pembelajaran organisasi dan keterlibatan kerja pada karyawan, dengan korelasi sebesar ($r=0.32$) (Malik & Garg, 2020). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa manajer cenderung lebih terlibat ketika lingkungan kerja mendukung pembelajaran, dengan korelasi yang ditemukan sebesar ($r=0.535$) (Naqshbandi et al., 2024). Hal sebaliknya akan terjadi ketika sumber daya ini kurang tersedia, karyawan mungkin akan mengalami stres yang lebih tinggi dan keterlibatan kerja yang lebih rendah (Hobfoll et al., 2018). Oleh karena itu, hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah OLC memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja.

Hipotesis 1: Budaya pembelajaran organisasi secara positif dan signifikan memengaruhi keterlibatan kerja.

Menurut teori COR, kebermaknaan kerja berperan sebagai sumber daya yang penting karena memberikan nilai dan arti terhadap pekerjaan yang dilakukan, lalu berdampak pada peningkatan kebahagiaan dan keterlibatan karyawan (Steger, 2019). Ketika karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki makna, mereka akan lebih terdorong untuk berkontribusi secara optimal dan lebih terlibat dalam pekerjaannya. Sebaliknya, jika pekerjaan dianggap tidak bermakna, karyawan lebih cenderung mengalami *disengagement* atau penurunan keterlibatan, yang berdampak negatif pada kinerja dan produktivitas (Chen et al., 2022).

Persepsi karyawan terhadap OLC akan semakin kuat seiring dengan kesadaran bahwa pekerjaan mereka memiliki relevansi dan memberikan kontribusi signifikan terhadap pencapaian tujuan yang lebih besar. Penelitian menemukan efek positif signifikan OLC dengan kebermaknaan kerja sebesar ($B=0.44$; $R^2=0.37$) (Budhiraja & Rathi, 2023).

Hipotesis 2: Kebermaknaan kerja memediasi pengaruh budaya pembelajaran organisasi terhadap keterlibatan kerja.

Kepemimpinan yang kasar adalah salah satu faktor yang dapat mengganggu proses pengelolaan sumber daya dalam teori COR, di mana perilaku kasar dari atasan dapat menurunkan sumber daya psikologis karyawan, seperti motivasi, kepercayaan diri, dan kesejahteraan emosional (Wang & Tang, 2022). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan yang kasar dapat mengurangi sumber daya karyawan, meningkatkan stres, dan pada akhirnya menurunkan keterlibatan kerja mereka (Tepper, 2000; Wang & Tang, 2022). Perilaku *abusive leadership* berkorelasi negatif dengan keterlibatan kerja karyawan sehari-hari, sebesar ($r=-0.49$). (Wang & Tang, 2022). Di bawah kepemimpinan yang kasar, pengaruh positif dari OLC terhadap keterlibatan kerja melalui kebermaknaan kerja mungkin akan berkurang, karena perilaku kasar atasan menciptakan lingkungan kerja yang negatif dan menghambat kemampuan karyawan untuk mendapatkan manfaat dari sumber daya yang disediakan oleh OLC (Aryee et al., 2008). Dengan demikian, perilaku pemimpin yang kasar diprediksi akan memperlemah hubungan antara OLC, kebermaknaan kerja, dan keterlibatan kerja.

Hipotesis 3: Pengaruh budaya pembelajaran organisasi terhadap keterlibatan kerja melalui kebermaknaan kerja akan lebih lemah pada karyawan dengan pemimpin yang memiliki tingkat kepemimpinan kasar yang tinggi dibandingkan dengan yang rendah.

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti bagaimana budaya pembelajaran organisasi mempengaruhi keterlibatan kerja dengan kebermaknaan kerja sebagai mediator, serta bagaimana kepemimpinan kasar memoderasi hubungan tersebut. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru bagi organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran berkelanjutan serta memperhatikan dampak kepemimpinan negatif terhadap karyawan.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif non-eksperimental korelasional dan dengan cara cross-sectional. Desain ini dipilih karena tujuan penelitian adalah untuk menganalisis hubungan antara variabel tanpa melakukan intervensi atau manipulasi terhadap variabel independen. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner yang disebar pada satu waktu tertentu. Populasi pada penelitian ini adalah karyawan di Indonesia yang memiliki pengalaman kerja minimal satu tahun dalam satu perusahaan yang sama. Dengan menggunakan G*Power (effect size f^2 sebesar 0,15; α err prob sebesar 0,01; power ($1-\beta$) sebesar 0,95), diperoleh jumlah sampel yang ditargetkan sebanyak 180 orang (Faul et al., 2009). Teknik convenience sampling yang merupakan salah satu jenis pengambilan data pada teknik non-probability sampling digunakan dalam penelitian ini untuk mengetahui jumlah populasi. Selanjutnya, peserta akan mengisi kuesioner daring melalui Google Forms. Penelitian ini melibatkan total 268 partisipan. Namun, sebanyak hanya 206 data partisipan yang kemudian diolah untuk penelitian. Hal tersebut terjadi karena 62 partisipan menjawab tidak benar pada item attention checker yang digunakan untuk melihat keseriusan partisipan saat mengisi kuesioner.

Keterlibatan kerja diukur menggunakan Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) yang dikembangkan oleh Schaufeli et al. (2006). Alat ukur ini terdiri dari sembilan item yang mengukur tiga dimensi: vigor, dedication, dan absorption. Skala ini telah diadaptasi ke dalam konteks Indonesia oleh Safria (2021), yang menunjukkan reliabilitas cronbach's alpha sebesar

0,93. Budaya pembelajaran organisasi diukur menggunakan Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ) yang dikembangkan oleh Watkins dan Marsick (1997). Dalam penelitian ini, digunakan versi pendek yang terdiri dari tujuh item, seperti yang diadaptasi oleh Yang et al. (2004) dengan nilai cronbach's alpha 0,91. Variabel kebermaknaan kerja diukur dengan Work and Meaning Inventory (WAMI) yang dikembangkan oleh Steger et al. (2012), yang terdiri dari sepuluh item. Alat ukur ini telah diadaptasi ke bahasa Indonesia oleh Novanto et al. (2021) dan memiliki nilai cronbach's alpha 0,93. Pada penelitian ini variabel kepemimpinan kasar diukur menggunakan skala yang dikembangkan oleh Tepper (2000) dengan 15 item. Reliabilitas alat ukur ini memiliki nilai cronbach's alpha sebesar 0,95.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Persebaran demografi partisipan pada penelitian ini diketahui partisipan yang didominasi oleh perempuan (60.2%) dengan rata-rata umur 30 tahun dan lebih dari setengah merupakan tamatan S1 (54%). Partisipan yang merupakan karyawan mayoritas memiliki status pekerjaan yang tetap (64.6%) dengan posisi sebagai staf (69.4%) dan kebanyakan bekerja di perusahaan swasta (48.1%).

Sebelum melakukan pengujian hipotesis, dilakukan uji korelasi terlebih dahulu untuk melihat hubungan antar variabel. Hasil korelasi menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berkorelasi secara signifikan dengan usia dan masa kerja, namun tidak dengan jenis kelamin. Selanjutnya usia dan masa kerja akan dikontrol dalam uji hipotesis, namun jenis kelamin juga akan tetap dikontrol karena menurut penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa usia, jenis kelamin, dan masa kerja berpotensi memengaruhi keterlibatan kerja (Malik & Garg, 2020).

Tabel 1. Means, Standard Deviations, dan Korelasi antar Variabel

Variable	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. Usia (tahun)	30.97	8.81	1						
2. Jenis Kelamin	0.398	0.49	0.33***	1					
3. Masa Kerja (tahun)	6.14	7.79	0.82***	0.26***	1				
4. WE	4.83	0.94	0.18**	0.14	0.20**	1			
5. OLC	4.95	0.90	0.09	0.11	0.14*	0.73***	1		
6. WM	3.33	0.55	0.05	0.05	0.08	0.75***	0.79***	1	
7. AS	1.44	0.69	-0.08	-0.05	-0.09	-0.25***	-0.39***	-0.24*	1

Catatan. N = 206. M: rata-rata; SD: standard deviation; WE: keterlibatan kerja (*work engagement*); OLC: budaya pembelajaran organisasi (*organizational learning culture*); MW: kebermaknaan kerja (*meaningful work*); AS: kepemimpinan kasar (*abusive supervision*). * $p < 0.05$. ** $p < 0.01$. *** $p < 0.001$ (2-tailed).

Kontrol variabel demografi dilakukan bersamaan dengan pengujian hipotesis. Pengontrolan yang dilakukan terhadap variabel demografi dapat menunjukkan bahwa seluruh variabel demografis tidak berkontribusi terhadap variasi tingkat keterlibatan kerja dalam penelitian ini.

Tabel 2. Hasil Analisis Keseluruhan

Variabel	Mediasi Sederhana (Model 4)				Mediasi yang Dimoderasi (Model 7)			
	MW		WE		MW		WE	
	β	SE	β	SE	β	SE	β	SE
OLC	0.48*	0.03	0.38*	0.07	0.68*	0.06	0.39*	0.07
MW	-	-	0.77*	0.12	-	-	0.77*	0.12
Variable								
Umur	0.00	0.00	0.01	0.01	0.00	0.00	0.01	0.01
Jenis Kelamin	-0.04	0.05	0.06	0.09	-0.03	0.05	0.06	0.08

Masa Kerja	0.00	0.00	0.00	0.01	0.00	0.01	0.00	0.01
R^2		0.62		0.63		0.65		0.63
R		0.79		0.79		0.80		0.80
F		81.74		67.96		60.45		67.97
$df1$		4		5		6		5
$df2$		201		200		199		200

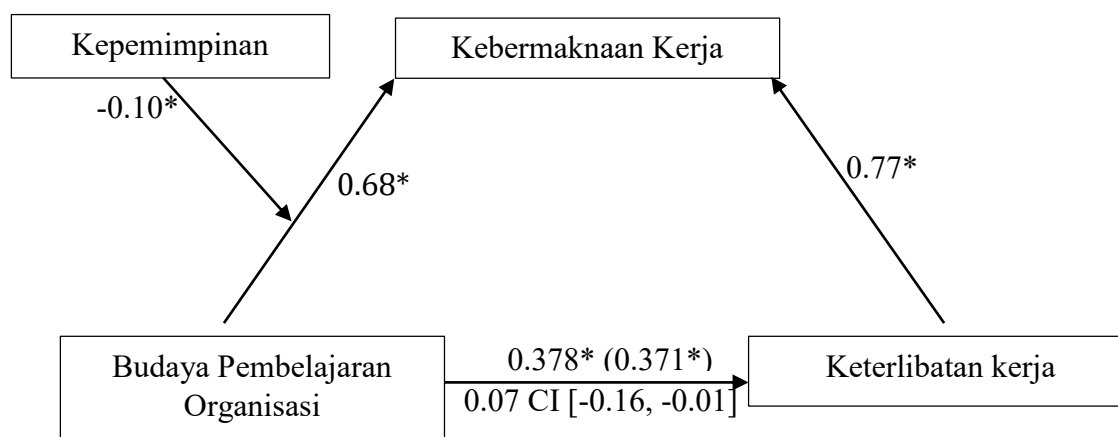
Catatan. β : *standardized path estimates*; SE: *standard error*; p : *p-value for one-tailed*; WE: *keterlibatan kerja (work engagement)*; OLC: *budaya pembelajaran organisasi (organizational learning culture)*; MW: *kebermaknaan kerja (meaningful work)*. * $p < 0.001$ (1-tailed).

Tabel 3. Hasil Analisis *Indirect Effect* (Model 4)

Mediator	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
MW	0.37	0.08	0.23	0.54

Catatan. MW: *kebermaknaan kerja (meaningful work)*.

Hasil analisis pada Tabel 2 mendukung hipotesis pertama (H1) pada penelitian ini. Terkonfirmasi bahwa budaya pembelajaran organisasi (OLC) berpengaruh signifikan secara positif terhadap keterlibatan kerja dengan $\beta = 0.38$; $p < 0.001$; 95% CI = [0.233, 0.523]. Selanjutnya hasil analisis pada Tabel 3 juga mendukung hipotesis kedua (H2) dimana kebermaknaan kerja memediasi pengaruh budaya pembelajaran organisasi terhadap keterlibatan kerja dengan nilai $\beta = 0.37$; $p < 0.001$; 95% CI = [0.23, 0.54]. Hal ini menunjukkan bahwa kebermaknaan kerja memediasi hubungan antara budaya pembelajaran organisasi terhadap keterlibatan kerja secara parsial, karena pengaruh OLC terhadap keterlibatan kerja tetap signifikan.



Catatan, Nilai yang terdapat dalam model (-0.07, CI[-0.16, -0.01]) adalah indeks mediasi moderasi dari kepemimpinan kasar pada hubungan antara budaya pembelajaran organisasi dan keterlibatan kerja melalui kebermaknaan kerja. CI = *confidence interval*. * $p < 0.001$.

Gambar 1. Model Mediasi yang Dimoderasi

Tabel 4. Hasil Analisis Mediasi yang Dimoderasi (Model 7)

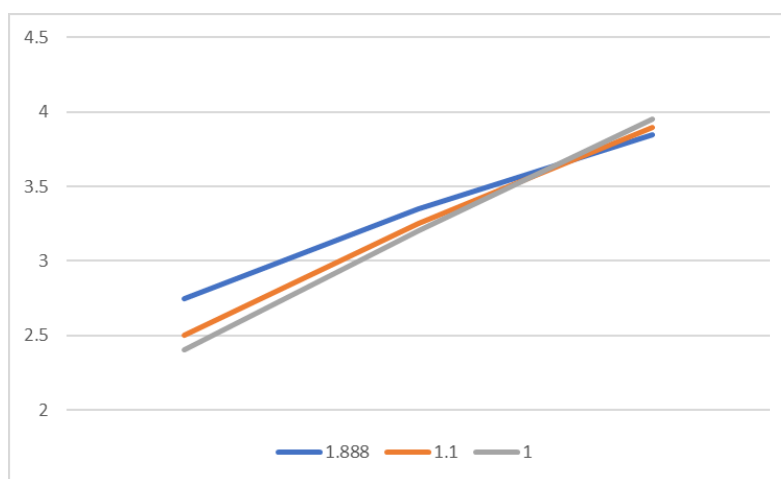
Moderator	<i>Conditional Indirect Effects</i>				
	<i>Condition</i>	<i>Effect</i>	<i>BootSE</i>	<i>BootLLCI</i>	<i>BootULCI</i>
AS	<i>Low</i> (1)	0.45	0.09	0.27	0.64
	<i>Moderate</i> (1.1)	0.44	0.09	0.27	0.63
	<i>High</i> (1.888)	0.38	0.08	0.24	0.55
<i>Index of moderated mediation</i>		-	-0.07	-0.16	-0.01

Catatan. AS: *kepemimpinan kasar*.

Hasil analisis pada Tabel 4 menunjukkan bahwa indeks mediasi yang dimoderasi

memiliki nilai negatif ($\beta = -0.07$; 95% CI = $[-0.16, -0.01]$). *Confidence interval* yang tidak mencakup 0 ini mengindikasikan bahwa efek moderasi signifikan. Dapat dilihat dalam Gambar 1, bahwa kepemimpinan kasar mengurangi kekuatan hubungan tidak langsung antara budaya pembelajaran organisasi dan keterlibatan kerja yang dimoderasi oleh kebermaknaan kerja. Oleh sebab itu hipotesis ketiga (H3) dapat diterima.

Dalam Tabel 4 juga dapat dilihat bahwa efek tidak langsung antara budaya pembelajaran organisasi dan keterlibatan kerja melalui kebermaknaan kerja menjadi lebih lemah pada tingkat kepemimpinan kasar yang lebih tinggi. Pada tingkat kepemimpinan kasar yang rendah, efek tidak langsung adalah $\beta = 0.45$; 95% CI = $[0.27, 0.64]$. Pada tingkat kepemimpinan kasar sedang, efek tidak langsung sedikit menurun menjadi $\beta = 0.44$; 95% CI = $[0.27, 0.63]$. Pada tingkat kepemimpinan kasar tinggi, efek tidak langsung semakin menurun menjadi $\beta = 0.38$; 95% CI = $[0.24, 0.55]$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa ketika karyawan mendapatkan perlakuan *abusive* dari atasannya, kemampuan budaya pembelajaran organisasi untuk meningkatkan keterlibatan kerja melalui kebermaknaan kerja menjadi lebih lemah. Visualisasi dari *simple slope* dari efek tidak langsung dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Simple Slope of the Conditional Indirect Effect

Penelitian ini memberikan bukti kuat bahwa budaya pembelajaran organisasi memainkan peran penting dalam mendorong keterlibatan kerja karyawan. Selain itu, kebermaknaan kerja juga terbukti menjadi dapat menjadi mediator yang memperkuat hubungan ini. Selain itu, efek negatif dari kepemimpinan kasar memoderasi ternyata dapat memoderasi hubungan budaya pembelajaran organisasi dan keterlibatan kerja yang dimediasi oleh kebermaknaan kerja. Hal ini menunjukkan pentingnya peran dan perilaku seorang dalam mempertahankan keterlibatan kerja karyawan.

Hasil pengujian hipotesis pertama (H1) menunjukkan bahwa budaya pembelajaran organisasi memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap WE ($\beta = 0.38$; $p < 0.001$). Lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran meningkatkan keterlibatan karyawan melalui penyediaan sumber daya, seperti peluang pengembangan pengetahuan dan keterampilan. Temuan ini mendukung teori *Conservation of Resources* (COR) yang menyatakan bahwa akses terhadap sumber daya membantu karyawan melibatkan diri secara optimal dalam pekerjaan mereka (Hobfoll et al., 2018). Hal ini juga sejalan dengan penelitian Malik dan Garg (2020) yang menyatakan bahwa budaya pembelajaran organisasi dapat meningkatkan keterlibatan kerja, dengan membentuk lingkungan kerja yang baik dan budaya belajar yang berkelanjutan. Penelitian yang dilakukan oleh Esaulova et al. (2019) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang berorientasi pada pembelajaran mampu meningkatkan perilaku proaktif karyawan dengan cara memperkuat nilai-nilai kolaborasi tim, dorongan untuk

pengembangan diri, dan keterlibatan karyawan. Hal ini sesuai dengan teori COR yang mengidentifikasi bahwa lingkungan kerja yang mendukung seperti lingkungan kerja yang memiliki budaya pembelajaran organisasi tidak hanya menyediakan sumber daya tetapi juga berfungsi sebagai *allocator* yang memastikan distribusi sumber daya ke individu sesuai kebutuhan mereka (Hobfoll et al., 2018).

Dalam pengujian hipotesis kedua (H2) dapat dikonfirmasi bahwa kebermaknaan kerja secara signifikan memediasi hubungan antara budaya pembelajaran organisasi dan keterlibatan kerja ($\beta = 0.37$; 95% CI = [0.23, 0.54]). Hasil ini menunjukkan bahwa budaya pembelajaran organisasi tidak hanya dapat meningkatkan keterlibatan kerja secara langsung, tetapi juga membantu karyawan menemukan makna lebih baik dalam pekerjaan mereka. Dalam hal ini, kebermaknaan kerja dapat berfungsi sebagai sumber daya psikologis yang memperkuat kepercayaan diri dan fokus karyawan. Penelitian oleh Chen et al. (2022) mendukung pendapat tersebut, bahwa lingkungan kerja yang memberikan dukungan pembelajaran memfasilitasi karyawan untuk menghubungkan pekerjaan mereka dengan tujuan yang lebih besar sehingga karyawan dapat menemukan makna dalam pekerjaannya. Pada penelitian yang dilakukan oleh Budhiraja dan Rathi (2023) juga menyebutkan bahwa kebermaknaan kerja meningkatkan motivasi intrinsik, memberikan rasa pencapaian, dan membantu karyawan mengatasi tekanan pekerjaan. Hal ini dapat dijelaskan lebih lanjut dengan penelitian Albrecht et al. (2021) yang menyatakan bahwa kebermaknaan kerja merupakan salah satu peran penting untuk menjembatani hubungan antara sumber daya kerja seperti variasi tugas, peluang pengembangan, dan otonomi dengan keterlibatan kerja. Kebermaknaan kerja juga memiliki peran sebagai sumber daya tambahan yang membuat karyawan memaknai pekerjaannya sebagai sesuatu yang berarti lalu berdampak pada peningkatan kebahagiaan dan keterlibatan karyawan (Steger, 2019).

Hasil Hipotesis ketiga (H3) menunjukkan bahwa kepemimpinan kasar berperan sebagai moderator yang signifikan dengan melemahkan pengaruh mediasi kebermaknaan kerja dalam hubungan antara budaya pembelajaran organisasi dan keterlibatan kerja ($\beta = -0.07$; 95% CI = [-0.16, -0.01]). Ketika karyawan merasakan perlakuan kasar oleh pemimpin, maka efek positif budaya pembelajaran terhadap peningkatan keterlibatan kerja melalui kebermaknaan kerja akan menjadi lebih lemah. Pemimpin yang kasar, seperti yang dijelaskan oleh Wang dan Tang (2022), cenderung menciptakan lingkungan kerja yang penuh tekanan yang menyebabkan karyawan harus mengeluarkan energi lebih untuk menghadapi hal tersebut, dan dapat mengganggu sumber daya psikologis karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Li et al. (2020) menjelaskan bahwa kepemimpinan kasar secara langsung menurunkan keterlibatan kerja, dan efek negatifnya lebih kuat apabila terjadi di budaya yang memiliki orientasi hierarkis yang tinggi. Hal ini sangat relevan dengan budaya kerja Indonesia, dimana kepatuhan kepada atasan sering menghambat karyawan untuk melawan perilaku kasar atasannya. Studi yang dilakukan oleh Ampofo et al. (2022) memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa kepemimpinan kasar secara signifikan menurunkan kepuasan kerja dan komitmen afektif karyawan. Dalam situasi seperti ini, budaya pembelajaran organisasi yang positif menjadi kurang efektif, karena karyawan lebih fokus pada perlindungan diri daripada memanfaatkan peluang pembelajaran. Penelitian yang dilakukan oleh Wang et al. (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan kasar secara signifikan meningkatkan perilaku diam karyawan (*employee silence*), yang akhirnya menyebabkan menurunkan keterlibatan kerja dan kepuasan kerja mereka. Hal tersebut juga dapat menghambat proses pembelajaran organisasi yang bergantung pada keterlibatan karyawan, dan mengakibatkan pengaruh budaya pembelajaran organisasi melemah.

KESIMPULAN

Penelitian ini memberikan kontribusi baru terhadap teori *Conservation of Resource*

(COR) dengan memberikan pandangan bagaimana budaya pembelajaran organisasi (OLC) tidak hanya menyediakan sumber daya bagi karyawan, namun juga memberikan efek lain melalui kebermaknaan kerja. Penelitian ini juga menyoroti bahwa budaya pembelajaran organisasi adalah budaya yang dapat menciptakan sumber daya psikologis dalam organisasi. Sebaliknya, kepemimpinan kasar memiliki sisi berlawanan dengan teori ini, dimana kepemimpinan kasar yang dapat menjadi stresor bagi karyawan dapat merusak sumber daya yang diperoleh dari budaya pembelajaran organisasi. Penjelasan tentang peran sumber daya positif dan juga stresor negatif dapat memperlihatkan dinamika yang kompleks dalam faktor yang mempengaruhi keterlibatan kerja.

Penelitian ini menjelaskan bahwa budaya pembelajaran organisasi memiliki peran yang penting dalam meningkatkan keterlibatan kerja baik secara langsung ataupun dimediasi oleh kebermaknaan kerja. Peran positif yang dipengaruhi oleh budaya pembelajaran organisasi dapat terganggu dengan adanya kepemimpinan kasar dengan melemahkan dampak budaya pembelajaran organisasi terhadap keterlibatan kerja dan kebermaknaan kerja. Hasil penelitian ini mendukung teori *Conservation of Resources* (COR) yang menekankan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung sebagai salah satu sumber daya untuk meningkatkan keterlibatan kerja karyawan.

Penelitian ini juga menyoroti pentingnya budaya pembelajaran dalam penguatan dinamika tim, serta dampak perilaku kepemimpinan kasar yang destruktif untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Dengan mengintegrasikan pendekatan berbasis pembelajaran dan kepemimpinan suportif, organisasi dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, sehingga dapat memberikan dampak positif pada produktivitas dan keberlanjutan organisasi secara keseluruhan.

REFERENSI

- Albrecht, S. L., Green, C. R., & Marty, A. (2021). Meaningful work, job resources, and employee engagement. *Sustainability*, 13(7), 4045
- Allan BA, Batz-Barbarich C, Sterling HM, Tay L (2019) Outcomes of meaningful work: a meta-analysis. *J Manage Stud* 56(3):500–528. <https://doi.org/10.1111/joms.12406>
- Ampofo, E. T., Ampofo, C., Nkrumah, S., & Ameza-Xemalordzo, E. B. (2023). The effect of supervisor's abuse on hotel employees' job satisfaction, affective organizational commitment and work engagement. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 24(4), 429-452.
- Aryee, S., Chen, C. X., Sun, L.-Y., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. *PubMed*, 92(1), 191–201. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.191>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. In P. Y. Chen & C. L. Cooper (Eds.), *Wellbeing: A complete reference guide* (pp. 37–64). Wiley-Blackwell.
- Bowling, N.A. and Beehr, T.A. (2006), "Workplace harassment from the victim's perspective: a theoretical model and meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91 No. 5, pp. 998-1012.
- Budhiraja, S., & Rathi, N. (2023). Does organizational learning culture foster meaningful work? An empirical investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 44(1), 102-121.
- Chen, L., Li, X., & Xing, L. (2022). From mindfulness to work engagement: The mediating roles of work meaningfulness, emotion regulation, and job competence. *Frontiers in Psychology*, 13, 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.997638>
- Esaulova, I., Semenova, I., & Molodchik, N. (2019, January). The impact of the organizational culture on the employee proactivity: Empirical study in innovation oriented companies. In 2nd International Scientific conference on New Industrialization: Global, national, regional dimension (SICNI 2018) (pp. 455-460). Atlantis Press.

- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149–1160. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>
- Forbes. (2021). The role of learning cultures in workplace success. *Forbes*. <https://www.forbes.com>
- Forbes (2024). [Employee Engagement Is Vital For Successful Training Initiatives](#) diakses pada 14 Oktober 2024
- Gallup's State of the Global Workplace. 2023. *Employee Engagement Strategies: Fixing the World's \$8.8 Trillion Problem* ([gallup.com](https://www.gallup.com)) diakses pada 15 Oktober 2024.
- Gallup (2023). The Benefits of Employee Engagement diakses pada 14 Oktober 2024
- Gelfand, M.J., Erez, M. and Aycan, Z. (2007), “Cross-cultural organizational behavior”, *Annual Review of Psychology*, Vol. 58, pp. 479-514.
- Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A., & Hoegl, M. (2020). Resilience in the Workplace: A Multilevel Review and Synthesis. *Applied Psychology*, 69(3), 913–959. <https://doi.org/10.1111/apps.12191>
- Hayes, A. F. (2013). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. Guilford Publications.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(November 2017), 103–128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Hu, S., Liu, Y., & Yu, L. (2024). Organizational learning culture and employee engagement: An empirical study. *Journal of Organizational Learning and Leadership*, 12(1), 87-102.
- Jasmine, K. (2021). Analisis pengaruh abusive supervision terhadap employee creativity dengan sleep deprivation, emotional exhaustion, dan self efficacy sebagai mediator: Studi pada karyawan stasiun televisi di Indonesia [Skripsi]. Universitas Indonesia.
- Lawler, J.J., Walumbwa, F.O. and Bai, B. (2008), “National culture and cultural effects”, in Harris, M.M. (Ed.), *Handbook of Research in International Human Resource Management*, Lawrence-Erlbaum, New York, NY, pp. 5-28.
- Li, P., Sun, J. M., Taris, T. W., Xing, L., & Peeters, M. C. (2021). Country differences in the relationship between leadership and employee engagement: A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 32(1), 101458.
- Liu, G., Tsui, E., & Kianto, A. (2024). A meta-analytic study on the organisational learning–performance relationships via country cultural and economic contexts. *Knowledge Management Research and Practice*, 22(1), 17–31. <https://doi.org/10.1080/14778238.2022.2147459>
- Lysova, E. I., Allan, B. A., Dik, B. J., Duffy, R. D., & Steger, M. F. (2019). Fostering meaningful work in organizations: A multi-level review and integration. *Journal of vocational behavior*, 110, 374-389.
- Ma, C., Yang, B., & Shen, Y. (2022). Linking Organizational Identification With Employee Outcomes. *Journal of personnel psychology*.
- Malik, P., & Garg, P. (2020). Learning organization and work engagement: The mediating role of employee resilience. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(8), 1071–1094. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1396549>
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132–151. <https://doi.org/10.1177/1523422303005002002>

- McKinsey (2024). [Five bold moves to quickly transform your organization's culture](#) diakses pada 14 Oktober 2024
- Naqshbandi, M. M., Farhana Said, T., & Hisa, A. (2024). Organizational effectiveness: the role of culture and work engagement. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2023-2180>
- Novanto, Y., Handoyo, S., & Setiawan, J. L. (2021). Predicting the life satisfaction of Indonesian Christian employees: Examining the role of religiosity, perceived organizational support, and meaningful work. *Jurnal Psikologi Ulayat*. <https://doi.org/10.24854/jpu189>
- Potnuru, R.K.G., Sahoo, C.K. and Sharma, R. (2019), "Team building, employee empowerment and employee competencies: Moderating role of organizational learning culture", *European Journal of Training and Development*, Vol. 43 No. 1/2, pp. 39-60. <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2018-0086>
- Presiden Republik Indonesia. 2022. [Presiden Jokowi Ungkap Tiga Hal yang Akan Dongkrak Daya Saing Indonesia \(presidenri.go.id\)](#) diakses pada 15 Oktober 2024.
- Rosso BD, Dekas KH, Wrzesniewski A (2010) On the meaning of work: a theoretical integration and review. *Res Organizational Behav* 30:91–127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Safria, K. (2021). The Role of Grit as a Moderator in the Relationship between Job Insecurity and Work Engagement in the COVID-19 Pandemic situation. [Skripsi]. Universitas Indonesia.
- Sánchez-Cardona I, Vera M, Martínez-Lugo M, Rodríguez-Montalbán R, Marrero-Centeno J (2020) When the job does not fit: the moderating role of job crafting and meaningful work in the relation between employees' perceived overqualification and job boredom. *J Career Assess* 28(2):257–276. <https://doi.org/10.1177/1069072719857174>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Utrecht Work Engagement Scale. *Occupational Health Psychology Unit Utrecht University*, 1–60. <https://doi.org/10.1037/t01350-000>
- Schat, A.C.H., Desmarais, S. and Kelloway, E.K. (2006), "Exposure to workplace aggression from multiple sources: validation of a measure and test of a model", unpublished manuscript, McMaster University, Hamilton.
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322–337. <https://doi.org/10.1177/1069072711436160>
- Tepper, B. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178–190. <https://doi.org/10.2307/1556375>
- Tsui, A.S., Nifadkar, S.S. and Ou, A.Y. (2007), "Cross-national, cross-cultural organizational behavior research: advances, gaps, and recommendations", *Journal of Management*, Vol. 33 No. 3, pp. 426-78.
- Wang, C. C., Hsieh, H. H., & Wang, Y. D. (2020). Abusive supervision and employee engagement and satisfaction: the mediating role of employee silence. *Personnel Review*, 49(9), 1845-1858.
- Wang, H., & Tang, T. (2022). How daily supervisor abuse and coworker support affect daily work engagement. *Frontiers in Psychology*, 13(July), 1–12.
- World Economic Forum. (2023). *The Great Resignation and the future of work*. Retrieved from <https://www.weforum.org>
- Yang, B., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2004). The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 31–55. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1086>

Zhang, Y., Liu, X., Xu, S., Yang, L. Q., & Bednall, T. C. (2019). Why abusive supervision impacts employee OCB and CWB: A meta-analytic review of competing mediating mechanisms. *Journal of Management*, 45(6), 2474-2497.