



**HUBUNGAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL  
SUPPORT* DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT*  
KARYAWAN TIDAK TETAP PT KAI DAOP 4  
SEMARANG**

**SKRIPSI**

disajikan sebagai salah satu syarat  
untuk memperoleh gelar sarjana psikologi

Oleh

Devi Anita Sari

1511415054

**JURUSAN PSIKOLOGI  
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG**

**2019**

## PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa yang tertulis dalam skripsi ini dengan judul “Hubungan *Perceived Organizational Support* Dengan *Employee Engagement* Karyawan Tidak Tetap PT KAI DAOP 4 Semarang” ini benar-benar hasil karya saya sendiri bukan jiplakan hasil karya orang lain sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah.

Semarang, 30 Januari 2019

yang menyatakan



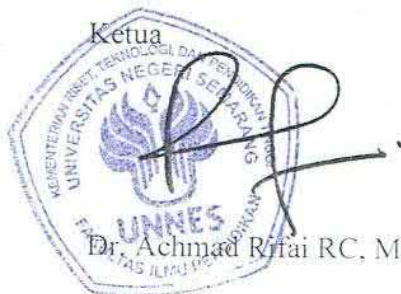
Devi Anita Sari

## PENGESAHAN

Skripsi dengan judul “Hubungan *Perceived Organizational Support* Dengan *Employee Engagement* Karyawan Tidak Tetap PT KAI DAOP 4 Semarang” telah dipertahankan dihadapan sidang Panitia Penguji Skripsi Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Semarang pada Senin, 04 Februari 2019.

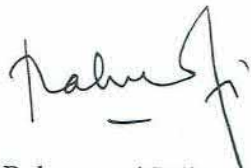
Panitia Penguji Skripsi

Panitia :



NIP. 195908211984031001

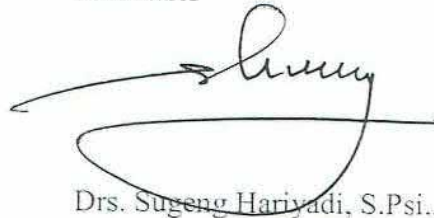
Penguji I



Rahmawati Prihastuty, S.Psi., M.Si.

NIP. 197905022008012018

Sekretaris



Drs. Sugeng Hariyadi, S.Psi., M.S.

NIP. 195701251985031001

Penguji II



Sugiariyanti, S.Psi., M.A.

NIP. 197804192003122001

Penguji III/Pembimbing



Amri Hana Muhammad, S.Psi., M.A

NIP.197810072005011003

## **MOTTO DAN PERUNTUKAN**

### **Motto**

Jatuh 100 kali bangun 1000 kali. (Penulis)

Keberhasilan adalah kemampuan untuk melewati dan mengatasi dari satu kegagalan kekegagalan berikutnya tanpa kehilangan semangat (Winston Churchill).

### **PERSEMBAHAN**

Skripsi ini saya persembahkan untuk Bapak Ruhadi dan Ibu Luluk Handayani serta adik-adikku dan juga teman-teman psikologi angkatan 2015.

## KATA PENGANTAR

*Alhamdulillahirobbilalamin.* Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, karunia dan anugerahNya sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi yang berjudul “Hubungan *Perceived Organizational Support* Dengan *Employee Engagement* Karyawan Tidak Tetap PT KAI DAOP Semarang”. Bantuan, motivasi, dukungan, dan do’a dari berbagai pihak membantu penulis menyelesaikan skripsi ini, oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih setulus hati :

1. Dr. Achmad Rifai RC, M.Pd. sebagai Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan.
2. Drs. Sugeng Hariyadi, S.Psi., M.S sebagai Ketua Jurusan Psikologi yang telah membantu kelancaran skripsi.
3. Amri Hana Muhammad, S.Psi., M.A sebagai dosen pembimbing, terima kasih telah membimbing dan meluangkan waktu sampai terselesaikannya skripsi ini.
4. Rahmawati Prihastuty, S.Psi., M.Si. dan Sugiariyanti, S.Psi., M.A. sebagai penguji, terima kasih atas saran, bimbingan, dan motivasi yang telah diberikan.
5. Bapak dan Ibu dosen yang telah membagikan ilmunya, terima kasih atas segala ilmu yang telah diajarkan.
6. Kedua orang tua saya beserta keluarga, bapak Ruhadi dan ibu Luluk Handayani. Terima kasih atas do’a dan dukungan yang telah diberikan.
7. Narasumber penelitian terima kasih sudah meluangkan tenaga dan pikiran

untuk membantu peneliti menyelesaikan skripsi ini.

8. Sahabat Rombel 2 Psikologi tahun 2015, terima kasih telah bersedia belajar bersama.
9. Semua pihak yang telah membantu penyelesaian skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Akhirnya penulis mengucapkan terima kasih setulus hati kepada semua pihak yang telah membantu penyusunan skripsi ini. Penulis berharap skripsi ini memberikan manfaat dan kontribusi dalam bidang Psikologi pada khususnya dan semua pihak pada umumnya.

Semarang, 30 Januari 2019

Penulis

Devi Anita sari

## ABSTRAK

Anita Sari, Devi. 2019. Hubungan *Perceived Organizational Support* Dengan *Employee Engagement* Karyawan Tidak Tetap PT.KAI DAOP 4 Semarang. *Skripsi*. Jurusan Psikologi Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Semarang. Pembimbing I Amri Hana Muhammad, S.Psi., M.A.

Kata kunci: *Perceived Organizational Support, Employee Engagement*

*Employee engagement* terhadap perusahaan merupakan suatu derajat keterlibatan secara fisik, emosional, dan kognitif terhadap organisasi dan nilai organisasi yang ditunjukkan dengan adanya komitmen, dedikasi dan loyal kepada organisasi, atasan, pekerjaan dan rekan kerjanya. Individu yang memiliki *employee engagement* akan lebih berkomitmen kepada perusahaan. Hasil studi awal menunjukkan bahwa karyawan tidak tetap PT KAI DAOP 4 Semarang memiliki *employee engagement* rendah. Salah satu variabel yang diduga melatar belakangi tinggi rendahnya *employee engagement* adalah penilaian individu terhadap dukungan organisasi.

Disatu sisi karyawan menilai bahwa perusahaan tidak memberi dukungan seperti apa yang diharapkan karyawan, sementara perusahaan merasa bahwa karyawan hanya butuh pemenuhan gaji yang diterimanya atas kerjanya dan itu dianggap pemicu utama terjadinya keterikatan yang tinggi. Harapan karyawan disebut dengan *perceived organizational support*. Tujuan penelitian ini adalah mengetahui ada tidaknya hubungan *perceived organizational support* dengan *employee engagement* pada karyawan tidak tetap.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif korelasional. Populasi penelitian ini adalah karyawan tidak tetap. Populasi dalam penelitian ini 49 karyawan dengan menggunakan teknik sampling *total sampling*. Pengumpulan data dilakukan menggunakan skala *employee engagement* yang berisi 24 aitem dengan koefisien reliabilitas  $\alpha = 0,809$ , dan skala *perceived organizational support* yang berisi 25 aitem dengan koefisien reliabilitas  $\alpha = 0,860$ .

Hasil penghitungan dibantu dengan *software* pengolah data, didapati *employee engagement* dan *perceived organizational support* karyawan tidak tetap berada pada kategori sedang. Uji hipotesis dilakukan dengan formula korelasi *Spearman* menghasilkan nilai *rho* sebesar 0,941 dengan nilai signifikansi 0,000. Dengan demikian, hipotesis yang berbunyi ada hubungan *perceived organizational support* dan *employee engagement* pada karyawan tidak tetap diterima. Semakin tinggi *perceived organizational support* karyawan maka semakin tinggi *employee engagement*. Sebaliknya, semakin rendah *perceived organizational support* karyawan, *employee engagement* maka rendah pula.

## ABSTRAK

Anita Sari, Devi. 2019. *Relation of Perceived Organizational Support With Employee Engagement Non-permanent Employees of PT. KAI DAOP 4 Semarang*. Thesis. Psychology Department, Faculty of Education, Semarang State University. Advisor I Amri Hana Muhammad, S.Psi., M.A.

*Keywords: Perceived Organizational Support, Employee Engagement*

*Employee engagement with the company is a degree of physical, emotional, and cognitive involvement in the organization and organizational values aimed at having commitment, dedication and loyalty to the organization, boss, work and work colleagues. Individuals who have employee engagement will be more committed to the company. The results of preliminary studies indicate that PT KAI DAOP 4 Semarang non-permanent employees have low employee engagement. The variable that is thought to be the background of the high and low level of employee engagement is the individual's assessment of organizational support.*

*On one side, the employee assesses that the company does not support what the employee expects, while the company states that employees only need to fulfill the salary they receive for their work and that is considered the main trigger for high attachment. The expectations of employees are called perceived organizational support. The purpose of this study was to determine whether there was a relation between perceived organizational support and employee engagement on non-permanent employees.*

*This research is a correlational quantitative study. The population of this study is non-permanent employees. The population in this study was 49 employees using a total sampling technique. Data collection was carried out using an employee engagement scale which contained 24 items with reliability coefficients  $\alpha = 0.809$ , and scale perceived organizational support which contained 25 items with reliability coefficients  $\alpha = 0.860$ .*

*The results of the calculation are aided by data processing software, found that relation of employee engagement and perceived organizational support for non-permanent employees remain in the moderate category. Hypothesis testing carried out using the Spearman correlation formula produces a rho value of 0.941 with a significance value of 0,000. Thus, the hypothesis that says there is a relation between perceived organizational support and employee engagement on non-permanent employees is accepted. The higher perceived organizational support of employee, the higher employee engagement will be resulted.*



## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
PERNYATAAN.....	ii
PENGESAHAN .....	iii
MOTO DAN PERSEMBAHAN .....	vi
KATA PENGANTAR .....	v
ABSTRAK .....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	12
1.3 Tujuan Penelitian .....	12
1.4 Manfaat Penelitian .....	13
1.4.1 Manfaat Teoritis .....	13
1.4.2 Manfaat Praktis .....	13
BAB II LANDASAN TEORI.....	14
2.1 <i>Employee Engagement</i> .....	14
2.1.1 Pengertian <i>Employee Engagement</i> .....	14
2.1.2 Aspek <i>Employee Engagement</i> .....	16
2.1.3 Faktor-Faktor <i>Employee Engagement</i> .....	18

2.1.4 Karakteristik <i>Employee Engagement</i> .....	23
2.1.4.1 Karakteristik Individu yang <i>Engaged</i> .....	24
2.1.5 Tipe Karyawan Berdasarkan Tingkat Keterikatan .....	25
2.1.6 Keuntungan Keberadaan <i>Employee Engagement</i> .....	26
2.1.7 Pengukuran <i>Employee Engagement</i> .....	28
2.2 <i>Perceived Organizational Support</i> .....	30
2.2.1 Pengertian <i>Perceived Organizational Support</i> .....	30
2.2.2 Aspek <i>Perceived Organizational Support</i> .....	31
2.2.3 Faktor-Faktor <i>Perceived Organizational Support</i> .....	35
2.2.4 Pengukuran <i>Perceived Organizational Support</i> .....	36
2.3 Hubungan <i>Perceived Organizational Support</i> dengan <i>Employee Engagement</i> .....	37
2.4 Kerangka Berfikir.....	42
2.5 Hipotesis.....	43
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	44
3.1 Jenis dan Desain Penelitian.....	44
3.1.1 Jenis Penelitian.....	44
3.1.2 Desain Penelitian.....	44
3.2 Variabel Penelitian .....	45
3.2.1 Identifikasi Variabel Penelitian.....	45
3.2.2 Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	46
3.2.2.1 <i>Employee Engagement</i> (Variabel Terikat) .....	47
3.2.2.2 <i>Perceived Organizational Support</i> (Variabel Bebas) .....	48
3.3 Hubungan Antar Variabel .....	48
3.4 Populasi dan Sampel .....	49

3.4.1 Populasi.....	49
3.4.2 Sampel.....	50
3.5 Metode Pengumpulan Data.....	50
3.5.1 Penyusunan Instrumen Penelitian.....	50
3.5.2 Skala <i>Employee Engagement</i> .....	52
3.5.3 Skala <i>Perceived Organizational Support</i> .....	53
3.6 Validitas dan Reliabilitas Data.....	54
3.6.1 Validitas Instrumen.....	54
3.6.1.1 Hasil Uji Validitas.....	55
3.6.2 Reliabilitas Instrumen.....	56
3.6.2.1 Hasil Uji Reliabilitas.....	57
3.7 Analisis Data.....	58
3.7.1 Gambaran Umum <i>Employee Engagement</i> dan <i>Perceived Organizational Support</i> .....	58
3.7.2 Uji Asumsi.....	59
3.7.2.1 Uji Normalitas.....	59
3.7.2.2 Uji Linieritas.....	59
3.7.2.3 Uji Hipotesis.....	60
4.1 Persiapan Penelitian.....	61
4.1.1 Orientasi Kacah Penelitian.....	61
4.1.2 Proses Perizinan.....	63
4.1.3 Penentuan Subjek Penelitian.....	63
4.2 Pelaksanaan Penelitian.....	64
4.2.1 Pengumpulan Data Penelitian.....	64
4.2.2 Pemberian Skoring.....	65

4.3 Analisis Deskriptif .....	65
4.3.1 Gambaran <i>Employee Engagement</i> .....	66
4.3.1.1 Gambaran Umum <i>Employee Engagement</i> .....	66
4.3.1.2 Gambaran Spesifik <i>Employee Engagement</i> .....	68
4.3.1.2.1 Gambaran <i>Employee Engagement</i> Berdasarkan Aspek <i>Vigor</i> .....	68
4.3.1.2.2 Gambaran <i>Employee Engagement</i> Berdasarkan Aspek <i>Dedication</i> ..	70
4.3.1.2.3 Gambaran <i>Employee Engagement</i> Berdasarkan Aspek <i>Absorption</i> ..	72
4.3.2 Gambaran <i>Perceived Organizational Support</i> .....	74
4.3.2.1 Gambaran Umum <i>Perceived Organizational Support</i> .....	74
4.3.2.2 Gambaran Spesifik <i>Perceived Organizational Support</i> .....	76
4.3.2.2.1 Gambaran <i>Perceived Organizational Support</i> Berdasarkan Aspek <i>Fairness</i> .....	77
4.3.2.2.2 Gambaran <i>Perceived Organizational Support</i> Berdasarkan Aspek <i>Supervisor Support</i> .....	79
4.3.2.2.3 Gambaran <i>Perceived Organizational Support</i> Berdasarkan Aspek <i>Organizational Rewards And Job Conditions</i> .....	81
4.3.3 Gambaran Per Klasifikasi <i>Employee Engagement</i> .....	83
4.3.3.1 Gambaran <i>Employee Engagement</i> Berdasarkan Usia Karyawan .....	83
4.3.3.2 Gambaran <i>Employee Engagement</i> Berdasarkan Jenis Kelamin .....	84
4.3.3.3 Gambaran <i>Employee Engagement</i> Berdasarkan Unit .....	86
4.3.3.4 Gambaran <i>Employee Engagement</i> Berdasarkan Lama Bekerja .....	87
4.3.4 Gambaran Per Klasifikasi <i>Perceived Organizational Support</i> .....	89
4.3.4.1 Gambaran <i>Perceived Organizational Support</i> Berdasarkan Usia Karyawan .....	89
4.3.4.2 Gambaran <i>Perceived Organizational Support</i> Berdasarkan Jenis Kelamin .....	91

4.3.4.3 Gambaran <i>Perceived Organizational Support</i> Berdasarkan Unit.....	92
4.3.4.4 Gambaran <i>Perceived Organizational Support</i> Berdasarkan Lama Bekerja .....	94
4.4 Hasil Penelitian .....	96
4.4.1 Hasil Uji Asumsi .....	96
4.4.1.1 Uji Normalitas .....	96
4.4.1.2 Uji Linieritas .....	97
4.4.2 Hasil Uji Hipotesis .....	98
4.5 Pembahasan.....	100
4.5.1 Pembahasan Analisis Deskriptif <i>Perceived Organizational Support</i> Dan <i>Employee Engagement</i> .....	100
4.5.1.1 Analisis Deskriptif <i>Perceived Organizational Support</i> .....	100
4.5.1.2 Analisis Deskriptif <i>Employee Engagement</i> .....	104
4.5.2 Pembahasan Analisis Statistik Inferensial <i>Perceived Organizational</i> <i>Support</i> Dan <i>Employee Engagement</i> .....	109
4.6 Keterbatasan Penelitian.....	114
5.1 Simpulan .....	115
5.2 Saran.....	115
DAFTAR PUSTAKA .....	117
LAMPIRAN.....	121

## DAFTAR TABEL

Halaman

1.1 Rincian Data Karyawan Tidak Tetap Unit SDM PT.KAI DAOP 4 Semarang .....	4
1.2 Hasil Studi Pendahuluan .....	6
1.3 Hasil Studi Pendahuluan .....	7
3.1 Kriteria dan Nilai Alternatif Jawaban .....	51
3.2 Tabel <i>Blue print</i> Skala <i>Employee Engagement</i> .....	53
3.3 Tabel <i>Blue print</i> Skala <i>Perceived Organizational Support</i> .....	53
3.4 Rincian Aitem Skala <i>Employee Engagement</i> .....	55
3.5 Rincian Aitem Skala <i>Perceived Organizational Support</i> .....	56
3.6 Tabel Realibilitas Cronbach's Alpha .....	57
3.7 Reabilitas Skala <i>Employee Engagement</i> .....	57
3.8 Reabilitas Skala <i>Perceived Organizational Support</i> .....	57
3.9 Penggolongan Kriteria Analisis Berdasarkan <i>Mean</i> Teoritis.....	58
4.1 Penggolongan Kriteria Analisis Berdasarkan <i>Mean</i> Teoritis.....	65
4.2 Statistik Deskriptif <i>Employee Engagement</i> .....	67
4.3 Gambaran Umum <i>Employee Engagement</i> .....	67
4.4 Statistik Deskriptif <i>Employee Engagement</i> Aspek <i>Vigor</i> .....	69
4.5 Gambaran <i>Employee Engagement</i> Aspek <i>Vigor</i> .....	69
4.6 Statistik Deskriptif <i>Employee Engagement</i> Aspek <i>Dedication</i> .....	70
4.7 Gambaran <i>Employee Engagement</i> Aspek <i>Dedication</i> .....	71
4.8 Statistik Deskriptif <i>Employee Engagement</i> Aspek <i>Absorption</i> .....	72
4.9 Gambaran <i>Employee Engagement</i> Aspek <i>Absorption</i> .....	73
4.10 Statistik Deskriptif <i>Perceived Organizational Support</i> .....	75

4.11	Gambaran <i>Perceived Organizational Support</i> .....	76
4.12	Statistik Deskriptif <i>Perceived Organizational Support</i> Aspek <i>Fairness</i> ..	77
4.13	Gambaran <i>Perceived Organizational Support</i> Aspek <i>Fairness</i> .....	78
4.14	Statistik Deskriptif <i>Perceived Organizational Support</i> Aspek <i>Supervisor Support</i> .....	79
4.15	Gambaran <i>Perceived Organizational Support</i> Aspek <i>Supervisor Support</i> .....	80
4.16	Statistik Deskriptif <i>Perceived Organizational Support</i> Aspek <i>Organizational Rewards And Job Conditions</i> .....	81
4.17	Gambaran <i>Perceived Organizational Support</i> Aspek <i>Organizational Rewards And Job Conditions</i> .....	82
4.18	Gambaran <i>Employee Engagement</i> Berdasarkan Usia Karyawan.....	83
4.19	Gambaran <i>Mean Employee Engagement</i> Pada Penggolongan Usia Karyawan .....	85
4.20	Gambaran <i>Employee Engagement</i> Berdasarkan Jenis Kelamin.....	85
4.21	Gambaran <i>Mean Employee Engagement</i> Pada Penggolongan Jenis Kelamin .....	86
4.22	Koding Unit Karyawan .....	86
4.23	Gambaran <i>Employee Engagement</i> Berdasarkan Unit .....	86
4.24	Ringkasan <i>Mean Employee Engagement</i> Berdasarkan Unit.....	87
4.25	Gambaran <i>Employee Engagement</i> Berdasarkan Lama Bekerja.....	88
4.26	Gambaran <i>Mean Employee Engagement</i> Pada Penggolongan Lama Bekerja .....	88
4.27	Gambaran <i>Perceived Organizational Support</i> Berdasarkan Usia Karyawan .....	90

4.28 Gambaran <i>Mean Perceived Organizational Support</i> Pada Penggolongan Usia Karyawan .....	90
4.29 Gambaran <i>Perceived Organizational Support</i> Berdasarkan Jenis Kelamin .....	91
4.30 Gambaran <i>Mean Perceived Organizational Support</i> Pada Penggolongan Jenis Kelamin .....	92
4.31 Koding Unit Karyawan .....	93
4.32 Gambaran <i>Perceived Organizational Support</i> Berdasarkan Unit .....	93
4.33 Ringkasan <i>Mean Perceived Organizational Support</i> Berdasarkan Unit...	94
4.34 Gambaran <i>Perceived Organizational Support</i> Berdasarkan Lama Bekerja .....	95
4.35 Gambaran <i>Mean Perceived Organizational Support</i> Pada Penggolongan Lama Bekerja .....	95
4.36 Hasil Uji Normalitas .....	97
4.37 Hasil Uji Linieritas .....	98
4.38 Hubungan <i>Perceived Organizational Support</i> dengan <i>Employee Engagement</i> .....	99



## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Alur Kerangka Berpikir.....	42
3.1 Hubungan Antara <i>Perceived Organizational Support</i> Dengan <i>Employee Engagement</i> .....	43
4.1 Diagram Gambaran <i>Employee Engagement</i> .....	68
4.2 Diagram Gambaran <i>Employee Engagement</i> Aspek <i>Vigor</i> .....	70
4.3 Diagram Gambaran <i>Employee Engagement</i> Aspek <i>Dedication</i> .....	72
4.4 Diagram Gambaran <i>Employee Engagement</i> Aspek <i>Absorption</i> .....	74
4.5 Diagram Gambaran <i>Perceived Organizational Support</i> .....	76
4.6 Diagram Gambaran <i>Perceived Organizational Support</i> Aspek <i>Fairness</i> ...	78
4.7 Diagram Gambaran <i>Perceived Organizational Support</i> Aspek <i>Supervisor Support</i> .....	80
4.8 Diagram Gambaran <i>Perceived Organizational Support</i> Aspek <i>Organizational Reward And Job Conditions</i> .....	82

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Skala Penelitian.....	122
2. Tabulasi Penelitian Sebelum Uji Validitas Skala.....	132
3. Validitas Dan Reliabilitas .....	139
4. Tabulasi Penelitian Setelah Uji Validitas Skala.....	148
5. Skala <i>Employee Engagement</i> Perkategori.....	155
6. Tabulasi <i>Perceived Organizational Support</i> Perkategori .....	160
7. Statistika Deskriptif.....	165
8. Uji Asumsi .....	168
9. Tabulasi Identitas Responden Beserta Kodingnya.....	171
10. Data Studi Pendahuluan .....	181
11. Surat Keterangan Penelitian.....	182
12. Keterangan Akhir Bimbingan .....	185
13. Keterangan Jumlah Jurnal .....	187
14. Catatan Revisi Ujian Skripsi .....	189

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Karyawan merupakan faktor penentu keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi (Sudarmanto, 2009:3). Bagi karyawan, organisasi merupakan sumber penting bagi kebutuhan sosioemosional seperti *respect* (penghargaan), *caring* (kepedulian), dan *tangible benefit* seperti gaji dan tunjangan kesehatan. Perasaan dihargai oleh organisasi membantu mempertemukan kebutuhan karyawan terhadap *approval* (persetujuan), *esteem* (penghargaan) dan *affiliation* (keanggotaan) (Rhoades, Eisenberger & Vandenberghe, 2002:698-714).

Dalam kurun waktu 10 tahun terakhir ini, istilah *engagement* muncul sebagai isu penting bagi dunia bisnis terutama pada iklim yang berangsur-angsur bangkit dari krisis ekonomi global (Andrew & Sofian, 2012:319). Besarnya efek *engagement* pada karyawan telah mendorong perhatian kalangan praktisi dan konsultan sumber daya manusia (Saks, 2006:601). *Employee engagement* merupakan salah satu konsep yang dikembangkan dari *positive psychology* dan *positive organizational behavior*. Khan (1990) menggambarkan teori mengenai hubungan dan *engagement* yang terjadi erat secara fisik, kognitif dan emosional antara seseorang dengan perannya dalam sebuah pekerjaan, yang kemudian disebut *employee engagement*. Selanjutnya, Kahn (1990) menyatakan bahwa karyawan merasa dirinya bermakna apabila peranannya berguna dan berharga bagi organisasinya. Pemaknaan diri yang baik membuat karyawan merasa tidak

terpisahkan dengan pekerjaannya, memiliki komitmen dan keterikatan dengan organisasi (Chalofsky & Krishna, 2009), serta mampu meningkatkan kreativitasnya (Meitar, Carmeli, & Waldman, 2009).

Istilah *employee engagement* pertama kali dicetuskan oleh kelompok peneliti Gallup (dalam Endres & Smoak, 2008:70) yang menunjukkan secara statistik memiliki hubungan terhadap produktivitas, profibilitas, keamanan, dan juga kepuasan. *Employee engagement* menurut Schaufeli dan Bekker (2004:295) merupakan kondisi mental yang positif, memuaskan dan berhubungan dengan pekerjaan yang dikarakteristikan *vigor, dedication dan absorption*. Perilaku *engaged* pada karyawan dalam sebuah perusahaan merupakan hal yang diharapkan mampu menjalankan peran dengan baik sehingga aset yang dimilikinya lebih teroptimalkan.

Di Indonesia terdapat suatu perusahaan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yang bergerak di bidang perhubungan darat yaitu PT. Kereta Api Indonesia (KAI). Berdasarkan wilayah operasionalnya, terbagi menjadi 9 bagian yaitu: Daerah Operasi (DAOP) I Jakarta, DAOP II Bandung, DAOP III Cirebon, DAOP IV Semarang, DAOP V Purwokerto, DAOP VI Yogyakarta, DAOP VII Madiun, DAOP VIII Surabaya, DAOP IX Jember. Perusahaan ini adalah satu-satunya perusahaan di Indonesia yang menangani jasa transportasi perkeretaapian. PT. KAI mempunyai peranan penting dalam menyediakan jasa transportasi darat bagi masyarakat. Pada penelitian ini, peneliti memilih PT. KAI DAOP IV Semarang sebagai subjek penelitian yang terletak di Jawa Tengah dengan cakupan wilayah meliputi Tegal hingga Bojonegoro yang berkantor pusat di Semarang.

Dalam kemajuan untuk meningkatkan mutu pelayanan dan kenyamanan pengguna jasa perkeretaapian Indonesia, karyawan PT. KAI DAOP 4 Semarang dituntut untuk lebih optimal dalam memberikan pelayanan bagi masyarakat luas sesuai dengan sistem 5 pilar nilai keutamaan yang menjadi acuan untuk perusahaan mengikat karyawan dengan integritas, profesional, keselamatan, inovasi dan pelayanan prima. Dalam mencapai nilai-nilai tersebut perusahaan harus sekuat tenaga untuk selalu memberikan motivasi atau penghargaan terhadap karyawan tetap maupun tidak tetap untuk melibatkan diri sesuai tugas yang telah diberikan.

Terkait dengan bahasan ini PT. KAI DAOP 4 Semarang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang perhubungan darat terbesar di Indonesia sangat memerlukan kerja keras dari semua lini, dalam mempermudah terlaksananya kinerja yang lebih efektif untuk menuju tujuan bersama. Dukungan organisasi sangatlah dibutuhkan oleh para karyawan agar merasa dihargai keberadaannya di dalam organisasi. Bentuk dukungan perusahaan bagi karyawan bisa dari berbagai macam hal seperti penghargaan terhadap kinerja karyawan, kepedulian, dan *tangible benefit* yang berupa gaji maupun tunjangan kesehatan.

Memperhatikan *employee engagement* merupakan hal penting yang dilakukan oleh pengelola organisasi tak terkecuali dengan PT. KAI DAOP 4 Semarang dimana dengan menjalankan tugas yang optimal dengan sistem imbalan yang tidak sedikit, dengan pemenuhan kebutuhan primer itu sendiri akan menunjang kinerja karyawan dalam menjalankan pelayanan sesuai dengan nilai keutamaan yang menjadi pedoman perusahaan. PT. KAI DAOP 4 Semarang

memiliki karyawan sebanyak 1908 untuk karyawan tidak tetap pada tahun 2018, untuk menyelenggarakan pelayanan angkutan kereta api di Jawa dan Sumatera. Berdasarkan data jumlah karyawan yang ada di PT. KAI DAOP 4 Semarang, peneliti mengambil karyawan yang berstatus tidak tetap yang berperan dalam unit SDM PT. KAI DAOP 4 Semarang sebanyak 15 orang. Adapun rincian di unit SDM PT. KAI DAOP 4 Semarang sebagai berikut :

Tabel 1.1 Rincian data karyawan tidak tetap unit SDM  
PT.KAI DAOP IV Semarang

<b>Jabatan</b>	<b>Jumlah</b>
<i>Resepionis</i>	1 Orang
<i>Cleaning Service</i>	6 Orang
<i>Staff</i>	8 Orang
Jumlah	15 Orang

Jumlah karyawan PT. KAI DAOP 4 Semarang terbilang sangat banyak dan karyawan menjadi unsur penentu kemajuan perusahaan dalam masing-masing bidang yang ada didalamnya. *Engagement* yang baik dapat diwujudkan dengan perilaku karyawan yang memiliki ketangguhan mental ketika menghadapi kesulitan dalam bekerja, keinginan untuk memberikan usaha terbaik terhadap pekerjaan, berkonsentrasi penuh ketika bekerja, memiliki rasa antusias, inspiratif, dan kebanggaan terhadap pekerjaannya (Luthans & Peterson, 2002:376).

Wawancara yang dilakukan peneliti pada bulan 30 April 2018 kepada Bapak Suprpto, manajer Humas PT. KAI DAOP 4 Semarang, tentang bagaimana perilaku karyawan dalam bekerja dan peran aktif dalam pekerjaannya. Beliau mengungkapkan bahwa karyawan tetap dan tidak tetap PT. KAI DAOP 4 Semarang lebih mengutamakan tuntutan atas 5 pilar atau nilai keutamaan yang ada di perusahaan. Menurut Suprpto, pemenuhan akan gaji dan tunjangan yang

telah diberikan oleh perusahaan menjadi pemicu karyawan untuk memiliki *engaged* yang tinggi, ketika kebutuhan seperti gaji dan tunjangan lainnya dalam bentuk materiil sudah terpenuhi maka anggapan dari *supervisor* atau pimpinan karyawan memiliki rasa *engaged* yang tinggi. Karyawan tidak akan menuntut suatu yang lebih seperti halnya dalam bentuk *reward* atau dukungan motivasi, karena gaji pemicu karyawan ingin bekerja dengan standar yang telah ditentukan oleh perusahaan. Sebenarnya perusahaan telah memberikan gaji karyawan dan kelayakan kesehatan dengan baik, serta gaji karyawan jauh lebih dari UMR (Upah Minimum Regional) yaitu sebesar 12 juta rupiah perbulan untuk masinis dan 25 juta rupiah perbulan untuk semua manajer.

Karyawan perusahaan PT. KAI DAOP 4 Semarang memiliki jenjang pendidikan yang berbeda-beda, namun hal tersebut tidak dijadikan suatu alasan untuk karyawan tidak bisa mendapatkan kenaikan jabatan. Jika karyawan menunjukkan peforma yang baik dalam melaksanakan tugasnya, maka akan dipromosikan untuk dapat naik jabatan dan mendapatkan pelatihan untuk menunjang pekerjaan kedepannya. Manajer mengungkapkan bahwa di dalam perusahaan tidak ada kendala yang berarti, namun menurut hasil angket yang peneliti memberikan kepada karyawan tidak tetap unit SDM PT. KAI DAOP 4 Semarang tentang *employee engagement*, menunjukkan hasil data yang sebaliknya. Karyawan hanya menjadikan gaji sebagai pemicu untuk tetap bekerja dengan maksimal selayaknya tuntutan perusahaan.

Sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Saks (2006) bahwa salah satu kunci pencapaian *employee engagement* adalah adanya dukungan organisasi

dan sebuah organisasi yang memiliki dukungan yang optimal dengan karyawannya akan memiliki tingkat *engagement* atau keterikatan yang lebih baik.

Selain melakukan observasi dan wawancara peneliti juga melakukan studi awal menggunakan kuesioner sederhana. Studi awal dilakukan oleh peneliti dengan memberikan kuesioner sederhana kepada 15 karyawan tidak tetap unit SDM. Hasil dari studi awal tersebut adalah :

Tabel 1.2 Hasil Studi awal *Employee Engagement*  
Karyawan Tidak Tetap PT. KAI DAOP IV Semarang

No	Aitem	Ya	Tidak
1	Walau sedang stres saya tidak meninggalkan pekerjaan	6 = 40%	9 = 60%
2	Waktu terasa cepat saat menyelesaikan pekerjaan	4 = 26,7%	11 = 73,3%
3	Pekerjaan bukanlah hambatan melainkan tantangan bagi saya untuk menyelesaikannya	7 = 46,7%	8 = 53,3%

Berdasarkan tabel di atas diketahui hasil dari studi pendahuluan penyebaran kuesioner sederhana dengan pilihan jawaban “ya” atau “tidak” terhadap 15 orang karyawan, aitem nomor 1 menunjukkan 60% karyawan menyatakan bahwa walau sedang stres karyawan tidak meninggalkan pekerjaan. Hal ini berbeda dengan harapan bahwa seharusnya para karyawan memiliki *employee engagement* yang ideal dan dapat bekerja dengan kesungguhan hati dan mengeluarkan kemampuan maksimalnya untuk PT. KAI DAOP 4 Semarang namun menurut data menunjukkan indikasi *employee engagement* yang tidak ideal, sebanyak 73,3% dari karyawan menyatakan bahwa waktu terasa cepat saat menyelesaikan pekerjaan dalam aitem nomor 2 menunjukkan tingkat *employee engagement* yang cukup rendah serta untuk aitem nomor 3 yang menunjukkan 53,3% untuk



pernyataan pekerjaan bukanlah hambatan melainkan tantangan bagi saya untuk menyelesaikannya terlihat dari hasil yang terpapar dalam tabel bahwa data yang diperoleh dari studi awal bahwa karyawan mengalami *disengaged*.

Lebih dari 50% karyawan perusahaan yang berperilaku sebaliknya. Karyawan mengeluh ketika menghadapi kesulitan dalam pekerjaan, bermalas-malasan dalam bekerja, melakukan protes ketika diberikan tugas tambahan dan tidak melakukan pekerjaannya dengan kemampuan yang maksimal. Krisis *employee engagement* menunjukkan bahwa ada kesenjangan antara kenyataan yang terjadi dengan harapan perusahaan, *engaged* pada karyawan dibutuhkan untuk mewujudkan itu semua, namun yang ditemukan adalah ada karyawan yang justru mengabaikan pekerjaannya. Hasil dari studi awal adalah sebagai berikut :

Tabel 1.3 Hasil studi awal *employee engagement*  
Karyawan tidak tetap PT. KAI DAOP IV Semarang

Interval	Kriteria	F	Persentasi
23-28	<i>Actively Disengaged</i>	1	6,7%
29-34	<i>Not Engaged</i>	10	66,7%
35-40	<i>Engaged</i>	4	26,6%
Jumlah		15	100%

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui hasil dari studi pendahuluan penyebaran angket terhadap karyawan berdasarkan dengan yaitu, dari 15 orang karyawan 4 orang memiliki *employee engagement* yang *engaged* didapat dari skala yang menjadi acuan untuk pembuatan studi awal dengan pernyataan yang berbunyi pekerjaan bukanlah hambatan melainkan tantangan bagi saya untuk menyelesaikannya, 10 karyawan menunjukkan *not engaged* dengan pernyataan

waktu terasa cepat saat menyelesaikan pekerjaan dan 1 karyawan memiliki rasa *actively disengaged* dengan pernyataan walaupun sedang stres saya tidak meninggalkan pekerjaan, hal ini berbeda dengan harapan bahwa seharusnya para karyawan memiliki *employee engagement* yang tinggi dan dapat bekerja dengan kesungguhan hati dan mengeluarkan kemampuan maksimalnya untuk organisasi. Data diatas bukanlah data yang aneh, karena menurut hasil survei Gallup (dalam Endres & Smoak, 2008:70) pada *Human Resources Director Breakfast Meeting* yang diselenggarakan Perhimpunan Manajemen Sumber Daya Manusia (PMSM) Indonesia di Jakarta, menyebutkan bahwa 80% pekerja di Indonesia dikategorikan sebagai *not engaged* di tempat kerja. Rinciannya hanya 13% pekerja yang *fully engaged*, 76% *not engaged*, dan 11% *actively disengaged*.

*Engagement* terjadi ketika seorang karyawan secara sadar waspada dan secara emosi terhubung dengan orang lain. *Disengaged employees* dapat diartikan dengan melepaskan diri dari tugas kerja dan menarik diri secara sadar dan penuh perasaan (Luthans & Peterson, 2002). Kahn (dalam Saks, 2006) mengemukakan bahwa dalam kehidupan sehari-hari dapat dijumpai fenomena karyawan yang tidak memiliki *engagement (disengagement)*, yaitu karyawan yang didefinisikan sebagai sosok yang melepaskan diri dari pekerjaan, tidak terikat secara fisik, kognitif, dan emosional selama menjalankan pekerjaannya. Dalam menjalankan tugas dan fungsinya karyawan membutuhkan dukungan organisasi dari setiap tantangan dan hambatan. Dukungan organisasi akan berdampak membantu perusahaan mencapai tujuannya. Secara teknis dukungan organisasi disebut *perceived organizational support*.

*Perceived organizational support* adalah tingkatan dimana para karyawan percaya bahwa perusahaan menghargai kontribusi para karyawan dan peduli terhadap masa depan mereka (Robbins, 2013). Variabel *employee engagement* tidak berdiri sendiri namun juga terhubung dengan variabel-variabel yang berdekatan dengannya. Peneliti menduga bahwasanya warna *employee engagement* dapat dihubungkan banyak hal diantaranya adalah *job characteristic*, *reward and recognition*, *perceived supervisors support*, *perceived organizational support*, *procedural and distributive justice*. Salah satu variabel yang jarang dibahas dalam kajian psikologi industri dan organisasi yang berpotensi dikaitkan dengan *employee engagement* adalah variabel *perceived organizational support*. Dengan aspek-aspek pembentuk *perceived organizational support* yaitu *fairness*, *supervisor support* dan *organizational reward and job conditions* mampu mewakili dari variabel-variabel yang disebutkan diatas. Maka peneliti memfokuskan keterhubungan antara *employee engagement* dengan *perceived organizational support*.

Dukungan organisasi atau dikenal dengan istilah “*perceived organizational support*” merupakan perlakuan organisasi terhadap karyawan, hal itu menyangkut persepsi karyawan mengenai seberapa besar organisasi memberi dukungan karyawan dan kesiapan organisasi dalam memberikan *reward*. Menurut Robbins (2008:103) *perceived organizational support* merupakan tingkat sampai mana karyawan yakin organisasi menghargai kontribusi dan peduli dengan kesejahteraan.

Menurut Rhoades, Eisenberger dan Vandenberghe (2002:698-714), *perceived organizational support* mengacu pada penilaian karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi karyawan dan peduli pada kesejahteraan. Jika karyawan menganggap bahwa dukungan organisasi yang diterimanya tinggi, maka karyawan akan menganggap organisasi sebagai identitas diri dan kemudian mengembangkan hubungan dan penilaian yang lebih positif terhadap organisasi. Dengan dianggapnya organisasi sebagai identitas karyawan, maka karyawan merasa bagian dari organisasi dan merasa bertanggung jawab untuk berkontribusi dan memberikan kinerja terbaiknya pada organisasi. *Perceived organizational support* juga dianggap sebagai kesediaan jaminan untuk karyawan, untuk menunjang kinerja karyawan dan hal-hal yang berhubungan dengan situasi yang sulit (George, Reed, Ballard, Collin, & Fielding, dalam Rhoades et al., 2002:698-714).

Menurut Rhoades, Eisenberger dan Armeli (2001:42-51), *perceived organizational support* berarti menghargai kontribusi karyawan, mendengar keluhan, merasa bangga akan hasil kinerja atau prestasi karyawan. Adanya dukungan organisasi yang diberikan menjadikan karyawan merasa lebih puas dan lebih berkomitmen dengan pekerjaannya. Begitu pula sebaliknya kurangnya dukungan organisasi yang diberikan dapat menimbulkan penilaian dukungan organisasi yang rendah pada diri karyawan yang dapat berpengaruh dalam banyak hal seperti yang diungkapkan oleh Adiyani (2008), bahwa *perceived organizational support* rendah membuat karyawan sulit mencapai hasil kerja yang optimal, kurangnya perhatian dan dukungan yang diberikan organisasi menjadikan

karyawan merasa tidak dihargai keberadaan dan kerja kerasnya di dalam organisasi. Rhoades, Eisenberger dan Vandenberghe (2002:698-714), menyatakan bahwa *perceived organizational support* dipengaruhi oleh *fairness* (keadilan), *supervisor support* (dukungan *supervisor*), serta *organizational rewards and job conditions* (penghargaan organisasi dan kondisi kerja).

Secara psikologis, karyawan akan merasa lebih nyaman apabila mendapatkan dukungan sosial dari lingkungan organisasi. Dukungan sosial tersebut dapat berupa penghargaan akan kontribusi atas pekerjaan yang mereka lakukan dan kepedulian baik dari atasan, rekan kerja, *subordinate*, serta pihak lain yang terlibat dalam pekerjaan. Jika karyawan merasakan dukungan sosial tersebut, maka akan berupaya untuk mempertahankan atau mencapai tujuan organisasi sebagai bentuk timbal balik dari apa yang karyawan dapatkan. *Supervisor* memegang peranan penting dalam penentu keterikatan karyawan. Kurangnya dukungan dari atasan (*supervisor*) dapat meningkatkan keinginan untuk tidak lagi berada dalam organisasi tersebut.

Rhoades dan Eisenberger (2002) mengungkapkan bahwa *perceived organizational support* berdampak pada peningkatan komitmen organisasi, perasaan terhadap pekerjaan seperti kepuasan kerja dan *positive mood, job involvement* atau *employee engagement*, performa kerja, keinginan untuk menetap dalam organisasi dan menurunkan ketegangan dalam bekerja, serta menurunkan tingkat *withdrawal behavior* sehingga dapat meningkatkan produktivitas organisasi.

Penelitian ini akan fokus untuk memberikan gambaran mengenai *perceived organizational support*, *employee engagement* dan ada tidaknya hubungan *perceived organizational support* dengan *employee engagement* karyawan yang memiliki status kontrak/ karyawan tidak tetap. Karena adanya kesamaan karakteristik yaitu dengan bagian unit SDM yang digunakan peneliti untuk studi pendahuluan yang didominasi dengan karyawan tidak tetap, maka peneliti memfokuskan melakukan penelitian pada karyawan tidak tetap PT KAI DAOP 4 Semarang. Penelitian diharapkan memberi hubungan positif terhadap perusahaan dan masyarakat. Pada dasarnya penelitian ini akan memberikan kontribusi yang baik sehingga penelitian ini perlu dilakukan. Maka peneliti mengajukan judul penelitian tentang “Hubungan *Perceived Organizational Support* dengan *Employee Engagement* Karyawan Tidak Tetap PT KAI DAOP 4 Semarang”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian dari latar belakang diatas maka perumusan masalah yang diangkat adalah :

1. Bagaimana gambaran *perceived organizational support* karyawan tidak tetap PT. KAI DAOP 4 Semarang?
2. Bagaimana gambaran *employee engagement* karyawan tidak tetap PT. KAI DAOP 4 Semarang?
3. Bagaimana hubungan *perceived organizational support* dengan *employee engagement* karyawan tidak tetap PT. KAI DAOP 4 Semarang?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan Penelitian ini adalah :

1. Mengetahui gambaran *perceived organizational support* karyawan tidak tetap PT. KAI DAOP 4 Semarang ?
2. Mengetahui gambaran *employee engagement* karyawan tidak tetap PT. KAI DAOP 4 Semarang ?
3. Menguji hubungan *perceived organizational support* dengan *employee engagement* karyawan tidak tetap PT. KAI DAOP 4 Semarang?

## **1.4 Manfaat Penelitian**

### **1.4.1 Manfaat Teoritik**

Manfaat teoritis antara lain dapat menambah ilmu di bidang sumber daya manusia, khususnya mengenai teori *perceived organizational support*, dan *employee engagement*, serta dapat menambah pengetahuan dalam bidang Psikologi Industri dan Organisasi.

### **1.4.2 Manfaat Praktis**

Memberikan masukan dalam memaksimalkan fungsi kinerja pada karyawan dalam melaksanakan tugas, dengan tetap *engaged* pada perusahaan agar dapat memajukan 5 pilar keutamaan perusahaan. Pandangan baru bagi organisasi tentang pentingnya peningkatan *perceived organizational support* yang memiliki hubungan pada peningkatan *employee engagement*. Selain itu hasil penelitian ini juga dapat digunakan sebagai koreksi mengenai kondisi dan keadaan yang dirasakan anggota, sehingga diharapkan anggota organisasi akan merasa terikat dengan organisasi secara fisik, intelektual, dan emosional serta mampu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi.

## **BAB 2**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 *Employee Engagement***

##### **2.1.1 *Pengertian Employee Engagement***

*Employee engagement* merupakan salah satu istilah yang sering muncul dalam pembahasan mengenai pengembangan potensi karyawan. *Employee engagement* disebut juga dengan *work engagement* atau *worker engagement*. Secara umum, istilah *engagement* diartikan sebagai sebuah pertunangan, yaitu hubungan yang mengikat antara seseorang dengan orang lain atau satu pihak dengan pihak lain. Seiring berjalannya waktu, istilah ini kemudian berkembang dalam pembahasan mengenai organisasi, terutama yang berkaitan dengan karyawan (Neal & Biberman, 2004).

Pengertian mengenai *employee engagement* sangatlah beragam, para ahli memberikan definisi yang satu dengan yang lain bersifat saling melengkapi, beberapa pengertian *employee engagement* adalah sebagai berikut: Khan (1990) mengembangkan teori mengenai hubungan dan keterlibatan yang terjalin antara seseorang dengan pekerjaannya, yang kemudian disebut sebagai *employee engagement*, yaitu hubungan yang erat secara fisik, kognitif dan emosional antara seseorang dengan perannya dalam sebuah pekerjaan. Lebih lanjut Albrecht (2014:4) menyatakan bahwa *employee engagement* adalah suatu kondisi psikologis dimana seseorang memiliki hubungan yang positif dengan pekerjaannya (yang digambarkan dalam bentuk antusiasme, energi, keinginan yang kuat, dan



kekuatan) yang termotivasi seseorang untuk mendayagunakan seluruh usaha dan kekuatan dan tidak terasa menghabiskan waktu panjang untuk pekerjaan demi tercapainya tujuan dan kesuksesan organisasi.

Menurut Komite ahli yang dibentuk oleh *Confrence Board*, *employee engagement* adalah hubungan emosional dan intelektual yang ingin yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan, organisasi, manajer atau rekan kerjanya, dimana hal tersebut berpengaruh terhadap penerapan usaha tambahan yang bebas terhadap pekerjaannya (Marciano, 2010:57). Sedikit berbeda, menurut Federman (2009:38) menggambarkan *employee engagement* dengan istilah *worker engagement*, yang diartikan sebagai suatu tingkat bagi seseorang yang secara aktif memiliki manajemen diri dalam menjalankan suatu pekerjaan. Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2008:103) *employee engagement* yaitu keterlibatan, kepuasan dan antusiasme individual dengan kerja yang karyawan lakukan.

Robinson, Perryman dan Hayday, (2004:6-7) mendefinisikan *engagement* sebagai suatu ukuran komitmen secara emosional dan intelektual seorang karyawan terhadap organisasi serta kesuksesan organisasi tersebut dan dipercaya dapat menjadi acuan dari hasil yang dicapai, karena menggambarkan bagaimana karyawan berperilaku dari hasil interaksi di dalam perusahaan. Sebagai tambahan, *engagement* dipandang jauh melebihi *job satisfaction*, yang mengacu pada kondisi pribadi karyawan dalam keterlibatan, kontribusi dan kepemilikan.

Sejalan dengan yang diutarakan Macleod, *Institute of Employee Studies* (IES) mendefinisikan *employee engagement* sebagai atribut positif yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilainya. Seorang karyawan yang

terlibat menyadari konteks bisnis, dan bekerja dengan koleganya untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan untuk kepentingan organisasi. Organisasi juga harus bekerja untuk mengembangkan dan memelihara *engagement*, yang membutuhkan hubungan dua arah yaitu antara *employer* dan *employee* (Robinson, Perryman, & Hayday, 2004:9).

Saks (2006:601) mendefinisikan *engagement* sebagai keterlibatan psikologis yang lebih lanjut melibatkan dua komponen penting, yaitu *attention* dan *absorption*. *Attention* mengacu pada ketersediaan kognitif dan total waktu yang digunakan seorang karyawan dalam memikirkan dan menjalankan perannya, sedangkan *Absorption* adalah memaknai peran dan mengacu pada intensitas seorang karyawan fokus terhadap peran dalam organisasi. Marciano (2010:40) mendefinisikan bahwa *employee engagement is the extent to which one is committed, dedicated, and loyal to one's organization, supervisors, work and colleagues*. Pengertian dari Marciano ini dapat diartikan sejauh mana seseorang dapat berkomitmen, mendedikasikan dirinya dan loyal kepada organisasi, atasan, pekerjaan dan kepada sesama rekan kerjanya.

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan beberapa tokoh di atas, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* adalah suatu derajat atau keterlibatan secara fisik, emosional, dan kognitif antara seseorang dengan organisasi atau perusahaan tempatnya bekerja.

### **2.1.2 Aspek- Aspek *Employee Engagement***

Aspek dari *employee engagement* adalah karakter yang dianggap dapat mempengaruhi *engagement* individu didalam sebuah perusahaan. Menurut

Schaufeli dan Bakker (2004:295) menyebutkan ada tiga aspek dalam *employee engegement*, yaitu :

1. Aspek *vigor*

*Vigor* yaitu dengan level energi yang tinggi dan ketangguhan mental karena bekerja dan juga ketahanan dalam menghadapi kesulitan.

2. Aspek *dedication*

*Dedication* di tandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan tantangan dalam pekerjaan. Orang-orang yang memiliki skor *dedication* tinggi secara kuat mengidentifikasi pekerjaan yang dimiliki karena menjadikannya pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang. Disamping itu, biasanya individu merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan yang dilakukan. Sedangkan skor rendah pada *dedication* berarti tidak mengidentifikasi diri dengan pekerjaan karena individu tidak memiliki pengalaman bermakna, menginspirasi atau menantang, terlebih individu tidak merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan yang dimiliki.

3. Aspek *Absorption*

*Absorption* ditandai dengan penuh konsentrasi dan minat yang mendalam terhadap pekerjaan, waktu terasa berlalu begitu cepat dan individu sulit melepaskan diri dari pekerjaannya sehingga melupakan segala sesuatu disekitarnya. Orang-orang yang memiliki *absorption* tinggi biasanya merasa senang jika perhatiannya tersita oleh pekerjaan, merasa tenggelam dalam pekerjaan dan memiliki kesulitan untuk memisahkan diri dari pekerjaan. Akibatnya, apapun disekelilingnya terlupa dan waktu terasa berlalu begitu

cepat. Sebaliknya orang dengan skor *absorption* rendah dirinya tidak merasa tertarik dan tidak tenggelam dalam pekerjaannya, tidak memiliki kesulitan untuk berpisah dari pekerjaan dan individu tidak lupa segala sesuatu disekelilingnya termasuk waktu.

Sedangkan menurut Maslach (dalam Saks, 2006:601) menyatakan bahwa terdapat dua aspek *employee engagement*, yaitu :

1. *Attention*

Mengacu pada ketersediaan kognitif dan total waktu yang digunakan seorang karyawan dalam memikirkan dan menjalankan perannya.

2. *Absorption*

Memaknai peran dan mengacu pada intensitas seorang karyawan yang fokus terhadap peran dalam organisasi.

Aspek *employee engagement* yang akan digunakan sebagai dasar penyusunan skala adalah *vigor*, *dedication*, dan *absorption* yang dapat dijelaskan sebagai sikap terhadap peran, mulai dari pemikiran tentang peran tersebut, bagaimana menjalani peran, pemaknaan sampai pada fokus terhadap peran, ketangguhan mental dalam pekerjaan, keinginan untuk terlibat dan memberikan usaha yang lebih terhadap pekerjaan, serta antusias dalam bekerja. Aspek ini diambil karena beberapa aspek yang lain sudah terwakili oleh aspek yang akan digunakan sebagai dasar penyusunan skala tersebut.

### **2.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Employee Engagement***

Kahn (1990:700) membagi *engagement* ke dalam dua bentuk yaitu *personal engagement* dan *personal disengagement*. Dimana *personal engagement*

diartikan sebagai simultan pekerjaan dan ekspresi atas seseorang yang menunjukkan pilihan sikapnya dalam perilaku tugas yang dapat mempromosikan koneksi pada pekerjaan, kehadiran, keaktifan serta kinerja penuh. Sedangkan *personal disengagement* merupakan simultan penarikan dan pertahanan diri seorang yang menunjukkan sikap penurunan atas koneksi pada pekerjaan, peningkatan ketidakhadiran, pasif dan kinerja yang kurang baik.

Lebih jauh Kahn (1990:705) menganalisa tiga hal atas *psychological condition* yang dapat dijadikan prediktor atas pemicu keterikatan seseorang. Ketiga hal tersebut meliputi :

1. *Meaningfulness*

*Meaningfulness psychological* dapat dilihat sebagai perasaan bahwa seseorang menerima pengembalian atas investasinya pada organisasi berupa harga atau pembayaran, energi kognitif maupun energi emosional. Hal-hal yang mempengaruhi *meaningfulness* yaitu *task, roles, dan work interaction*.

2. *Safety*

Keamanan, kenyamanan, jaminan perlindungan yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk mengekspresikan dirinya tanpa takut, kebebasan berekspresi, kejujuran, sehingga tercipta kondisi dimana seseorang dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Kepuasan dalam pekerjaan, fasilitas, kenyamanan yang diberikan dalam pekerjaan. Hal-hal yang mempengaruhi *safety* yaitu hubungan interpersonal, dinamika kelompok, gaya dan proses manajemen serta norma organisasi.

3. *Availability*

Ketersediaan secara fisik, emosional, serta psikologis dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan. Memiliki kapabilitas untuk mengelola fisik, energi emosional dan intelektual dalam melakukan pekerjaannya. Hal-hal yang mempengaruhi *availability* adalah energi fisik dan emosional, keamanan serta kehidupan luar.

Bakker (2009:8-13) menyebutkan bahwa terdapat tiga faktor yang menjadi penyebab utama *employee engagement*, yaitu :

a. *Job Resources*

*Job resources* merujuk pada aspek fisik, sosial, maupun organisasional dari pekerjaan yang memungkinkan individu untuk mengurangi tuntutan pekerjaan dan biaya psikologi maupun fisiologi yang berhubungan dengan pekerjaan tersebut, mencapai target pekerjaan, dan menstimulus pertumbuhan dan perkembangan personal.

b. *Saliency of Job Resources*

Faktor ini merujuk pada seberapa penting atau bergunanya sumber daya pekerjaan yang dimiliki oleh individu.

c. *Personal Resources*

*Personal resources* merujuk kepada karakteristik yang dimiliki oleh karyawan seperti kepribadian, sifat, usia, dan lain- lain. Karyawan yang *engaged* akan memiliki karakteristik personal yang berbeda dengan karyawan lainnya karena mereka memiliki skor *ekstraversi* dan *conscientiousness* yang lebih tinggi, serta *neuroticism* lebih rendah.

Faktor – faktor pemicu *employee engagement* selanjutnya dikemukakan oleh Saks (2006:604-606) yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. *Job Characteristic*

Berdasarkan pendapat Heckman dan Oldham (1980) *job characteristic* memiliki lima inti yang terdiri dari *skill variety*, *task identity*, *task significance* dan *feedback from job*. Beban kerja serta kondisi pengawasan juga merupakan hal penting dalam *job characteristic*.

2. *Reward and Recognition*

Timbal balik dan investasi yang diberikan oleh karyawan dapat berasal dari penghargaan eksternal serta pengakuan atas kinerjanya. Oleh karena itu, seorang karyawan umumnya lebih memilih pekerjaan dimana mereka mendapatkan penghargaan dan pengakuan lebih besar atas kinerjanya.

3. *Perceived Organizational Support*

Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002) *perceived organizational support* mengacu pada kepercayaannya pada organisasi yang menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraan karyawannya. Secara khusus, *perceived organizational support* menciptakan kewajiban organisasi dalam menciptakan kesejahteraan karyawan yang selanjutnya hal tersebut akan membantu organisasi mencapai tujuannya.

4. *Perceived Supervisors Support*

Umumnya, para karyawan cenderung melihat *supervisor* sebagai indikasi atas dukungan organisasi di tempat yang di naungi. Minimnya dukungan *supervisor* menjadi faktor sangat penting terkait *burnout*. Selain itu, lini

pertama *supervisor* dipercaya sebagai faktor yang sangat penting untuk membangun *engagement* atau keterikatan, dan merupakan akar jika terjadi *disengagement*.

#### 5. *Procedural and Distributive Justice*

Bagi organisasi, sangat penting untuk dapat memprediksi serta konsisten dalam hal bagaimana prosedur mengalokasikan dan mendistribusikan *reward* bagi karyawannya. Sementara pendistribusian terkait dengan persepsi atas keadilan yang dirasakan dari cara dan proses yang digunakan untuk menentukan jumlah dan distribusi kepada sumber dayanya.

Berbeda dengan peneliti lain, Marciano (2010:68) mengembangkan model *respect* yang didasari pada prinsip sederhana yang menyatakan bahwa ketika orang diperlakukan dengan *respect* akan *engaged* dan bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi. Keterikatan karyawan tergantung pada sejauh mana karyawan merasa *respect* atau *disrespect* pada 5 area berikut :

1. Organisasi, yang mencakup visi, misi, nilai, tujuan, kebijakan dan tindakan organisasi.
2. Kepemimpinan, sikap terhadap pimpinan khususnya pimpinan langsung, meyakini bahwa ia adalah orang yang kompeten, beretika, membuat keputusan yang bagus dan memperlakukan orang lain dengan adil.
3. Anggota tim, meyakini bahwa anggota tim adalah orang yang berkompeten, kompetitif, jujur, suportif dan mau mendorong dan mendukung diri mereka sendiri.



4. Pekerjaan, meyakini bahwa pekerjaan tersebut menantang, berharga, menarik dan memiliki nilai kepada pelanggan baik internal maupun eksternal.
5. Individu, memiliki perasaan bahwa karyawan dihargai oleh organisasi, *supervisor* dan oleh sesama anggota.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa ada beberapa faktor yang dapat menggambarkan *employee engagement* yang diungkapkan oleh beberapa ahli yaitu *job characteristic*, *reward and recognition*, *perceived organizational support*, *perceived supervisors support* dan *procedural and distributive justice*.

#### **2.1.4 Karakteristik *Employee Engagement***

Marciano (2010:42) mengemukakan 10 respon dari pertanyaan mengenai karakteristik karyawan yang *engaged* yaitu :

1. Mengutarakan ide-ide baru dalam bekerja
2. Menunjukkan sikap bergairah dan antusias tentang pekerjaan
3. Mengambil inisiatif
4. Selalu mencari cara untuk memperbaiki dan mengembangkan diri, orang lain maupun perusahaan
5. Secara konsisten bertindak melampaui tujuan yang ditentukan serta harapan-harapan terhadap dirinya
6. Memiliki sifat ingin mendalami segala sesuatu, tertarik dan selalu mengajukan pertanyaan-pertanyaan
7. Mendukung serta membesarkan hati anggota kelompok
8. Bersifat optimis dan positif

9. Mengatasi hambatan dan tetap fokus terhadap tugas dan konsisten
10. Komit terhadap organisasi

Sedangkan Albrecht (2010:105) merangkum beberapa gejala *engagement* pada seorang karyawan antara lain :

1. Karyawan akan mengerahkan dan menunjukkan semua usaha baik pemikiran maupun perasaan dalam melakukan pekerjaannya.
2. Karyawan mengerahkan seluruh tenaga, antusiasme, dan menunjukkan semangat, dedikasi dan dirinya larut dalam pekerjaan, muncul perasaan mengasikkan pada saat melakukan tugasnya.
3. Karyawan menginternalisasi semua tujuan dan aspirasi perusahaan sebagai tujuan dan aspirasi miliknya sendiri, karyawan merasa menikmati ikatan emosi antara dirinya dan perusahaan.

Seseorang yang menunjukkan sikap *engaged* merasa senang untuk pergi bekerja, penuh semangat dan merasa dapat membuat pengaruh positif dalam pekerjaan. Seseorang akan merasa bekerja keras tanpa merasa lelah, karyawan bangga memberitahukan kepada orang lain apa pekerjaannya dan apa yang karyawan kerjakan. Seseorang juga akan dengan senang menganggap dirinya merasa *engaged* dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan tempat dimana mereka bekerja.

#### **2.1.4.1 Karakteristik individu yang *engaged* :**

Thomas (2009:38) juga menjelaskan ciri bahwa seseorang pekerjaan dapat dikatakan *engaged* apabila :

1. Berkomitmen terhadap suatu tujuan

2. Menggunakan segenap kemampuannya untuk menyelesaikan tugas
3. Menjaga perilakunya saat bekerja
4. Memastikan bahwa dia telah menyelesaikan tugas dengan baik sesuai tujuan
5. Bersedia mengambil langkah perbaikan atau evaluasi jika memang diperlukan.

#### **2.1.5 Tipe Karyawan Berdasarkan Tingkat Keterikatan (*Employee Engagement*)**

Seorang karyawan yang *engaged* akan merasa loyal dan peduli dengan masa depan organisasinya. Karyawan tersebut memiliki kesediaan untuk melakukan usaha ekstra demi tercapainya tujuan organisasi untuk tumbuh dan berkembang. Gallup (2004) mengelompokkan 3 jenis karyawan berdasarkan tingkat *engagement* yaitu:

a. *Engaged*

Karyawan yang *engaged* adalah seorang pembangun (*builder*). Selalu menunjukkan kinerja dengan level yang tinggi. Karyawan ini akan bersedia menggunakan bakat dan kekuatan mereka dalam bekerja setiap hari serta selalu bekerja dengan gairah dan selalu mengembangkan inovasi agar perusahaan berkembang.

b. *Not Engaged*

Karyawan dalam tipe ini cenderung fokus terhadap tugas dibandingkan untuk mencapai tujuan dari pekerjaan itu. Karyawan selalu menunggu perintah dan cenderung merasa kontribusinya diabaikan.

c. *Actively Disengaged*

Karyawan tipe ini adalah penunggu gua “*cave dweller*”. Secara konsisten menunjukkan perlawanan pada semua aspek. Hanya melihat sisi negatif pada berbagai kesempatan dan setiap harinya, tipe *actively disengaged* ini melemahkan apa yang dilakukan oleh pekerja yang *engaged*.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa ada tiga tipe karyawan berdasarkan tingkat *engagement* diantaranya *engaged*, *not engaged*, dan *actively engagement*.

### **2.1.6 Keuntungan Keberadaan *Employee Engagement***

Biro konsultasi DDI ( dalam Marciano, 2010:45-46) menyatakan bahwa semakin tinggi tingkat keterikatan maka akan semakin tinggi kinerja organisasi tersebut. Marciano juga menjelaskan bahwa banyak keuntungan yang dihubungkan dengan level keterikatan yang tinggi, yaitu :

#### 1. Meningkatkan produktivitas

Keterikatan emosi yang tinggi dapat mempengaruhi individu dalam menyelesaikan pekerjaannya dan berdampak pada meningkatnya produktivitas.

#### 2. Meningkatkan keuntungan perusahaan

Dengan meningkatnya produktivitas setiap orang yang dipengaruhi oleh keterikatan emosi secara otomatis perusahaan atau organisasi juga akan mengalami peningkatan keuntungan.

#### 3. Kualitas kerja yang tinggi

Individu yang *engaged* tidak bersungguh-sungguh dalam bekerja, tetapi juga memaknai pekerjaannya dan menaruh minat yang mendalam sehingga

menghasilkan kualitas yang baik dalam bekerja.

4. Meningkatkan efisiensi kerja

Akan bekerja sesuai dengan kebutuhan dan apa yang harus dilakukan sehingga meminimalisir untuk melakukan kegiatan yang tidak berkaitan dengan pekerjaannya secara langsung.

5. *Turnover* yang rendah

Rendahnya keinginan untuk meninggalkan perusahaan atau organisasi disebabkan karena adanya keterikatan secara emosi terhadap organisasi.

6. Mengurangi ketidakhadiran

Individu yang *engaged* selalu merasa antusias dalam bekerja dan memiliki kebanggaan akan apa yang dikerjakan, sehingga akan berusaha untuk selalu hadir untuk bekerja.

7. Meminimalkan kecurangan dan kesalahan

Setiap individu yang memiliki derajat *engagement* yang tinggi tidak akan melakukan kecurangan karena mereka merasa akan membawa dampak kerugian terhadap organisasi dan juga dirinya sendiri.

8. Meningkatkan kepuasan pelanggan

Selalu memberikan yang terbaik dalam bekerja yang berdampak pada puasanya pelayanan yang diterima oleh pelanggan.

9. Meningkatkan kepuasan karyawan

10. Meningkatkan keluhan EEO atau *employee employment opportunity*

Tidak adanya keluhan atas dasar diskriminasi karena setiap individu merasa pimpinan dan organisasi sudah memberikan yang terbaik terhadap mereka.

Karyawan yang memiliki *employee engagement* yang tinggi merasa bersemangat dan secara efektif terlibat dalam kegiatan kerjanya dan karyawan melihat dirinya mampu memenuhi tuntutan pekerjaannya. Karyawan yang memiliki *engagement* dengan pekerjaannya selain produktif juga membuat perusahaan berfungsi dengan baik.

### **2.1.7 Pengukuran *Employee Engagement***

Pengukuran *employee engagement* yang dirancang oleh peneliti dengan berlandaskan pada konsep teoritis dari Schaufeli dan Bakker (2004). Aspek kontrak yang digunakan dalam penelitian ini adalah *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli & Bakker, 2004). Aspek-aspek dapat mengungkap bagaimana *employee engagement* secara keseluruhan dan aspek dapat dikembangkan lagi menjadi indikator dan aitem yang lebih luas namun dalam lingkup *engagement*.

Pengukuran *employee engagement* yang dilakukan oleh Macey, Schneider, Barbera dan Young (2009) *employee engagement* mencakup 2 aspek penting, yaitu: *employee engagement* sebagai energi psikis, *employee engagement* sebagai energi tingkah laku. Aspek yang digunakan sama terlalu melebar dan kurang spesifik dalam mengungkap *engagement* pada karyawan.

Pengukuran *employee engagement* oleh Watson (dalam Novianto 2012) keterikatan karyawan mengacu pada hubungan yang luas dan mendalam antara orang dan organisasi. Keterikatan memainkan peran penting dalam lingkungan bisnis. Ada 3 aspek menurut Watson (dalam Novianto, 2012) untuk pengukuran *employee engagement* diantaranya yaitu : 1) *rational* yaitu karyawan memahami

dengan baik peran dan tanggung jawab mereka 2) *emotional* yaitu seberapa banyak gairah/antusias mereka untuk bekerja dan antusias terhadap organisasi mereka 3) *Motivational* yaitu mereka bersedia berkontribusi dengan berusaha dan bekerja sesuai peran mereka masing-masing dengan baik. Bagaimana dimensi yang diungkap hanya sebagai turunan atau faktor-faktor secara umum karyawan memiliki *engagement* yang tinggi.

Dalam penelitian ini penulis akan menggunakan skala yang dikembangkan dari dimensi yang digunakan oleh Schaufeli dan Bakker (2004). Dimensi ini Sebuah alat ukur *engagement* yang dinamakan dengan *utrecht work engagement scale* (UWES) dikembangkan untuk mengetahui tingkat *engagement* (Schaufeli & Bakker, 2004, 2010; Schaufeli, dkk., 2002). UWES terdiri atas dua versi, versi panjang yang terdiri atas 17 item dan versi pendek yang terdiri atas 9 item. Masing-masing versi memiliki reliabilitas yang tinggi. UWES versi 17 item memiliki reliabilitas sebesar 0,92 sedangkan versi 9 item memiliki reliabilitas yang berkisar dari 0,89 sampai dengan 0,97.

Peneliti menggunakan alat ukur UWES dengan mengadopsi aspek-aspek yang dimiliki, kejelasan mengenai teori yang mendasari alat ukur yang menjadikan peneliti mengadopsinya. Selain itu, alat ukur ini pun sudah terbukti valid dan reliabel serta sudah pernah digunakan diberbagai penelitian Negara di dunia dan sudah diadaptasi ke dalam lebih dari sepuluh bahasa.

Schaufeli dan Bakker (2004) menyatakan bahwa *engagement* dikarakteristikan dengan 3 hal yakni *vigor*, *dedication* dan *absorption*. *Vigor* dapat dicirikan dengan memiliki energi dan kegigihan yang tinggi yang disertai

dengan kegembiraan, kerelaan dalam mengeluarkan usaha yang maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditandai dengan ketekunan dalam menghadapi kesulitan. *Dedication* merupakan suatu kondisi dimana pekerja sangat terlibat dengan pekerjaannya. Kondisi tersebut ditandai dengan adanya perasaan yang penuh makna, tertantang, antusiasme yang tinggi dan memberikan inspirasi yang signifikan bagi dirinya baik secara pribadi maupun sosial. *Absorption* dapat didefinisikan sebagai suatu tahapan yang ditandai dengan adanya konsentrasi dan kesenangan hati serta minat yang mendalam pada pekerjaan. Hal tersebut dicirikan dengan perasaan sulit melepaskan diri dari pekerjaan dan merasa waktu sangat cepat berlalu ketika melakukan pekerjaan tersebut.

## **2.2 *Perceived Organizational Support***

### **2.2.1 *Pengertian Perceived Organizational Support***

Menurut Robbins (2008: 103), *perceived organizational support* adalah tingkat sampai mana karyawan yakin organisasi menghargai kontribusi dan peduli dengan kesejahteraan. Sedangkan menurut Wayne (1997) dalam Kambu *et.al* (2011: 265), *perceived organizational support* adalah keyakinan yang dikembangkan oleh karyawan mengenai sejauh mana komitmen organisasi pada karyawan dilihat dari penghargaan organisasi terhadap kontribusi dan perhatian organisasi terhadap kehidupan.

*Perceived organizational support* menurut Eisenberger *et.al.* (2002: 699) yaitu keyakinan yang dibentuk setiap karyawan mengenai penilaian terhadap kebijakan dan prosedur organisasi berdasarkan pada pengalaman, penerimaan



sumber daya, interaksi dengan agen organisasi (misalnya *supervisor*) dan persepsi karyawan mengenai kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan.

Keyakinan yang dimaksud adalah terdapatnya konsistensi dari para karyawan mengenai berbagai penilaian dari organisasi yang mungkin diberikan kepada karyawan dan berbagai tindakan yang dapat dilakukan organisasi baik menguntungkan maupun merugikan. Proses interaksi sosial bisa terjadi antara individu dengan individu, individu dengan kelompok, kelompok dengan kelompok. Dalam organisasi, interaksi sosial bisa terjadi dalam konteks individu dengan organisasinya. konsep dukungan organisasi mencoba menjelaskan interaksi individu dengan organisasi yang secara khusus mempelajari bagaimana organisasi memperlakukan individu-individu (karyawan).

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa *perceived organizational support* adalah dukungan organisasi yang dinilai oleh karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kinerja karyawan dengan cara memberikan suatu bentuk *fairness* (keadilan), *supervisor support* (dukungan atasan), dan *organizational rewards and job conditions* (penghargaan dan kondisi kerja).

### **2.2.2 Aspek *Perceived Organizational Support***

Eisenberger (2002:700), berpendapat bahwa terdapat 3 aspek *perceived organizational support*, yaitu :

#### **1. *Fairness* (keadilan)**

Keadilan prosedural yang menyangkut mengenai cara yang digunakan untuk menentukan distribusi sumber daya diantaranya karyawan. Memperlakukan

karyawan dengan bermartabat dan hormat serta menyediakan informasi kepada karyawan mengenai *output*. Shore dan Shore (dalam Rhoades & Eisenberger, 2002) menyatakan bahwa banyaknya kasus yang berhubungan dengan keadilan dalam distribusi sumber daya memiliki efek kumulatif yang kuat pada persepsi dukungan organisasi dimana hal ini menunjukkan bahwa organisasi memiliki kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan.

2. *Supervisor support* (dukungan atasan)

Menurut Kottke dan Sharafinski (1988) dalam Eisenberger (2012: 700), karyawan membentuk persepsi global yang menyangkut penilaian terhadap organisasi. Karyawan akan mengembangkan pandangan umum tentang sejauh mana atasan menilai kontribusi karyawan dan peduli terhadap kesejahteraan. Atasan bertindak sebagai agen organisasi yang memiliki tanggung jawab untuk memimpin dan mengevaluasi kinerja bawahan, sehingga karyawan melihat orientasi atasan sebagai indikasi adanya dukungan organisasi.

3. Penghargaan dan kondisi kerja (*organizational rewards and job conditions*)

Bentuk dari penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan ini adalah sebagai berikut:

a. Gaji, pengakuan, dan promosi

Sesuai dengan teori dukungan organisasi, kesempatan untuk mendapatkan hadiah (gaji, pengakuan, dan promosi) akan meningkatkan kontribusi karyawan dan akan meningkatkan *perceived organizational support* (Rhoades & Eisenberger, 2002).

b. Keamanan dalam bekerja

Adanya jaminan bahwa organisasi ingin mempertahankan keanggotaan di masa depan memberikan indikasi yang kuat terhadap *perceived organizational support* (Griffith dkk., dalam Eisenberger and Rhoades, 2002).

c. Kemandirian

Dengan kemandirian berarti adanya kontrol akan bagaimana karyawan melakukan pekerjaan. Dengan organisasi menunjukkan kepercayaan terhadap kemandirian karyawan untuk memutuskan dengan bijak bagaimana akan melaksanakan pekerjaan, akan meningkatkan *perceived organizational support* (Cameron dkk., dalam Rhoades & Eisenberger, 2002).

d. Peran *stressor*

Stres mengacu pada ketidak mampuan individu mengatasi tuntutan dari lingkungan (Lazarus & Folkman, dalam Rhoades & Eisenberger, 2002). Stres berkorelasi negatif dengan *perceived organizational support* karena karyawan tahu bahwa faktor-faktor penyebab stres berasal dari lingkungan yang dikontrol oleh organisasi. Stres terkait dengan tiga aspek peran karyawan dalam organisasi yang berkorelasi negatif dengan *perceived organizational support*, yaitu: tuntutan yang melebihi kemampuan karyawan bekerja dalam waktu tertentu (*work-overload*), kurangnya informasi yang jelas tentang tanggung jawab pekerjaan (*role-ambiguity*), dan adanya tanggung jawab yang saling bertentangan (*role-conflict*) (Lazarus & Folkman, dalam Rhoades & Eisenberger, 2002).

e. Pelatihan

Pelatihan dalam bekerja dilihat sebagai investasi pada karyawan yang nantinya akan meningkatkan *perceived organizational support* (Wayne dkk., dalam Rhoades & Eisenberger, 2002)

Organisasi yang mendukung adalah organisasi yang bangga terhadap pekerjaan, dan kompensasi yang adil. Sementara itu George dan Briefe (1992) mengatakan bahwa *perceived organizational support* yang dipersepsikan pada level tinggi akan meningkatkan perilaku kewargaan organisasional. Karyawan yang merasa bahwa didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya dan menurunkan ketidakseimbangan hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku positif. Apabila persepsi yang terbentuk dari dukungan organisasi yang besar yang diberikan, karyawan akan cenderung berperilaku positif untuk membalas apa yang telah diberikan oleh organisasi.

Worley, Fuqua, Hellman (2009) menjelaskan bahwa terdapat dua aspek dalam *perceived organizational support* :

- a. Keyakinan umum karyawan akan sejauhmana organisasi menyadari dan menghargai kontribusi karyawan. Karyawan menilai apresiasi organisasi akan kontribusi karyawan melalui pemberian imbalan material oleh organisasi seperti gaji, jabatan, atau kompensasi dan keuntungan dalam bentuk lain.
- b. Keyakinan karyawan akan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan sosioemosional dari karyawan. Aspek *perceived organisational support* ini mencerminkan persepsi karyawan terhadap peraturan organisasi dan aplikasinya terkait dengan keluarga.

Aspek *perceived organizational support* yang akan digunakan sebagai dasar penyusunan skala adalah *fairness* (keadilan), *supervisor support* (dukungan atasan) dan penghargaan dan kondisi kerja (*organizational rewards and job condition*).

### **2.2.3 Faktor-Faktor *Perceived Organizational Support***

*Perceived organizational support* dipengaruhi oleh pengalaman yang dimiliki oleh individu serta pengamatan mengenai keseharian organisasi dalam memperlakukan seseorang. Menurut Eisenberger (2002) faktor-faktor *perceived organizational support* dapat dibagi menjadi berikut :

1. Sikap organisasi terhadap ide-ide karyawan

*Perceived organizational support* dipengaruhi oleh sikap organisasi terhadap ide yang disampaikan oleh karyawan. Bila organisasi melihat ide dari karyawan sebagai sumbangan yang konstruktif yang mungkin saja dapat diwujudkan melalui perencanaan yang matang, maka individu yang bekerja di organisasi tersebut akan memiliki penilaian yang positif akan dukungan organisasi terhadap diri karyawan. Sebaliknya, penilaian akan menjadi negatif bila organisasi selalu menolak ide dari karyawan dan segala sesuatu merupakan keputusan dari pimpinan puncak.

2. Respon terhadap karyawan yang mengalami masalah

*Perceived organizational support* juga dipengaruhi oleh respon organisasi terhadap karyawan yang mengalami masalah. Bila organisasi cenderung untuk berdiam diri dan tidak memperlihatkan usaha untuk membantu individu

yang terlibat masalah maka karyawan akan melihat bahwa tidak ada dukungan yang diberikan oleh organisasi terhadap karyawan tersebut.

3. Respon terhadap kesejahteraan dan kesehatan karyawan.

Perhatian organisasi akan kesejahteraan karyawan juga mempengaruhi tingkat *perceived organizational support* karyawan. Karyawan yang melihat bahwa organisasi berusaha keras untuk meningkatkan kesejahteraan individu yang bekerja di dalamnya, akan melihat upaya ini sebagai suatu hal yang positif. Karyawan melihat bahwa organisasi memberikan dukungan agar setiap orang dapat bekerja secara optimal demi tercapainya tujuan bersama.

Berdasarkan 3 faktor pembentuk *perceived organizational support* yang terdiri dari : sikap organisasi terhadap ide-ide karyawan, respon terhadap karyawan yang mengalami masalah dan respon terhadap kesejahteraan dan kesehatan karyawan.

#### **2.2.4 Pengukuran *Perceived Organizational Support***

Eisenberger (2002: 700) mengukur *perceived organizational support* dengan skala yang dikembangkan dari aspek : a) *fairness* (keadilan); b) *supervisor Support* (dukungan atasan); c) penghargaan dan kondisi kerja.

Dilain kesempatan Rhoades dan Eisenberger (2002) mengukur *Perceived organizational support* melalui skala yang dikembangkan dari aspek : a) penghargaan atas kontribusi karyawan; b) perhatian atau peduli terhadap kesejahteraan karyawan.

Worley, Fuqua, Hellman (2009) mengukur *perceived organizational support* dengan skala yang dikembangkan dari aspek : a) Keyakinan umum

karyawan akan sejauhmana organisasi menyadari dan menghargai kontribusi karyawan; b) Keyakinan karyawan akan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan sosioemosional dari karyawan.

### **2.3 Hubungan Antara *Perceived Organizational Support* Dengan *Employee Engagement***

Kualitas dari suatu perusahaan menjadi modal yang sangat penting dalam persaingan dunia usaha yang saat ini banyak dengan pesaing-pesaing. Perusahaan yang memiliki sistem yang unggul dan karyawan yang produktif akan mempertahankan posisi mereka dalam persaingan usaha dan membuatnya menjadi lebih unggul. Berbagai upaya dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankan kualitas perusahaan, salah satunya adalah dengan mengupayakan kesejahteraan karyawan.

Penelitian mengenai *employee engagement* yang dilakukan oleh Desai, Majumdar dan Prabhu (2010:81) menemukan bahwa tingkat *engagement* karyawan akan meningkat jika karyawan merasa perusahaan memiliki kepedulian terhadap karyawan, menghargai karyawan, memberi kebebasan dan adanya dukungan organisasi yang baik dengan para atasan, sikap empati atasan, penghargaan atas usaha karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan serta kebebasan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan.

Sejalan dengan Balakrishan dan Masthan (2013) menyatakan bahwa salah satu cara untuk meningkatkan rasa *engaged* yaitu dengan dukungan organisasi yang baik. Ketika karyawan sudah terikat (*engaged*) dengan suatu perusahaan maka karyawan memiliki suatu kesadaran terhadap bisnis. Kesadaran akan bisnis perusahaan ini yang membuat karyawan akan memberikan seluruh kemampuan

terbaiknya terhadap perusahaan. Riset menunjukkan bahwa karyawan yang terikat (*employee engaged*) merupakan karyawan yang lebih produktif (Nusatria 2011:2). Karyawan yang memberikan kemampuan terbaik akan berakibat pada performa perusahaan. Dengan adanya karyawan yang terlibat secara aktif di dalam perusahaan menandakan bahwa perusahaan tersebut memiliki iklim kerja yang positif. Hal ini disebabkan karena dengan adanya karyawan yang memiliki keterikatan yang baik dengan perusahaan tempat ia bekerja, maka mereka akan memiliki antusiasme yang besar untuk bekerja, bahkan terkadang jauh melampaui tugas pokok yang tertuang dalam kontrak kerja mereka. Keterlibatan psikologis secara penuh pada karyawan dapat meningkatkan *engagement* dalam bekerja.

*Perceived organizational support* merupakan keyakinan karyawan akan sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraan karyawan (Eisenberger dkk., 1989). Sebaliknya, karyawan yang memiliki *perceived organizational support* yang negatif akan merasa organisasi tidak menghargai kontribusi dan tidak memperhatikan kesejahteraan karyawan.

*Perceived organizational support* memiliki peran penting dalam pembentukan *employee engagement* di lingkungan kerja. Penelitian Rozaini (2015) menemukan bahwa karyawan yang memiliki persepsi positif terhadap dukungan organisasi juga memiliki tingkat *employee engagement* kerja yang tinggi. Karena karyawan merasa memiliki rasa keterikatan maka karyawan akan bekerja bukan hanya karena tuntutan atau target perusahaan namun memang nyaman melakukan pekerjaannya itu.



Menurut Ahmed dkk., (2012) dukungan organisasai yang baik mencerminkan usaha organisasi untuk membentuk lingkungan kerja yang baik. *Perceived organizational support* dapat mengurangi tingkat pemaparan stresor kepada karyawan dalam lingkungan kerja, sehingga membentuk *employee engagement* yang diharapkan perusahaan (Rhoades dan Eisenberger, 2002). *Perceived organizational support* membuat karyawan merasakan *fairness* (keadilan), *supervisor support* (dukungan atasan) dan *organizational reward and job conditions* (penghargaan dan kondisi kerja), karena *supervisor* juga sebagai agen dari perusahaan, serta memberikan hubungan positif dengan *employee engagement* terkait peningkatan *vigor*, *dedication* dan *absorption*. *Perceived organizational support* mencakup aspek menciptakan kewajiban pada karyawan untuk peduli kepada kesejahteraan perusahaan dan untuk membantu perusahaan meraih tujuannya (Rhoades dkk., 2001).

Saks (2006) menyatakan bahwa ditemukan banyak hubungan antara *perceived organizational support* dengan keluaran yang baik seperti kepuasan, komitmen, kinerja, dan *employee engagement*. *Perceived organizational support* merupakan dukungan yang diterima karyawan dari atasan langsung. *Supervisor* sering dianggap sebagai agen perusahaan karena apa yang karyawan lakukan dianggap sebagai keinginan perusahaan. *Perceived organizational support* menjadi prediktor positif bagi *employee engagement*, karena dukungan dari *supervisor* telah terbukti sebagai faktor penting yang berhubungan dengan *burnout* (Maslach dkk., 2004). Suatu pekerjaan yang memiliki karakteristik inti,

pekerjaan yang tinggi membuat karyawan membawa diri ke dalam pekerjaan mereka dan akan lebih terikat (Kahn, dalam Saks, 2006).

Menurut Maslach karakteristik pekerjaan, terutama umpan balik dan otonomi, secara konsisten berhubungan dengan *burnout* yang merupakan antitesis positif dari *employee engagement*. Maslach (dalam Saks, 2006) juga menyebutkan bahwa upah dan penghargaan yang sedikit dapat membentuk *burnout*, sesuai dengan upah dan penghargaan dengan *employee engagement*. Seorang karyawan yang terikat memiliki kesadaran akan bisnis dan bekerja dengan rekan kerja untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan untuk keuntungan organisasi. Sebagaimana dicatat oleh Schaufeli dan Bakker (2004) karyawan yang terikat akan memiliki keterkaitan yang kuat dengan organisasinya dan kecenderungan untuk keluar yang rendah.

Dalam Saks (2006) *engagement* terbukti berhubungan positif terhadap komitmen organisasi dan berhubungan negatif dengan keinginan untuk keluar. Maslach (dalam Saks 2006) membuat model dimana *engagement* menjadi variabel mediasi untuk hubungan antara enam kondisi kerja dengan beberapa keluaran dan seperti *burnout*, berhubungan dengan kinerja, kepuasan dan komitmen.

Suatu perusahaan mengharapkan setiap karyawan bekerja dengan optimal, dengan gaji yang besar diharapkan menumbuhkan rasa *engaged* tinggi pada karyawan. Ketika sebuah perusahaan memperlakukan karyawan *fair* secara prosedural, karyawan akan merasa dihargai dan merasa bermartabat sehingga akan memunculkan energi yang tinggi dan stamina yang tinggi pula untuk menyelesaikan pekerjaan. *Fairness* dapat memunculkan rasa dedikasi atau

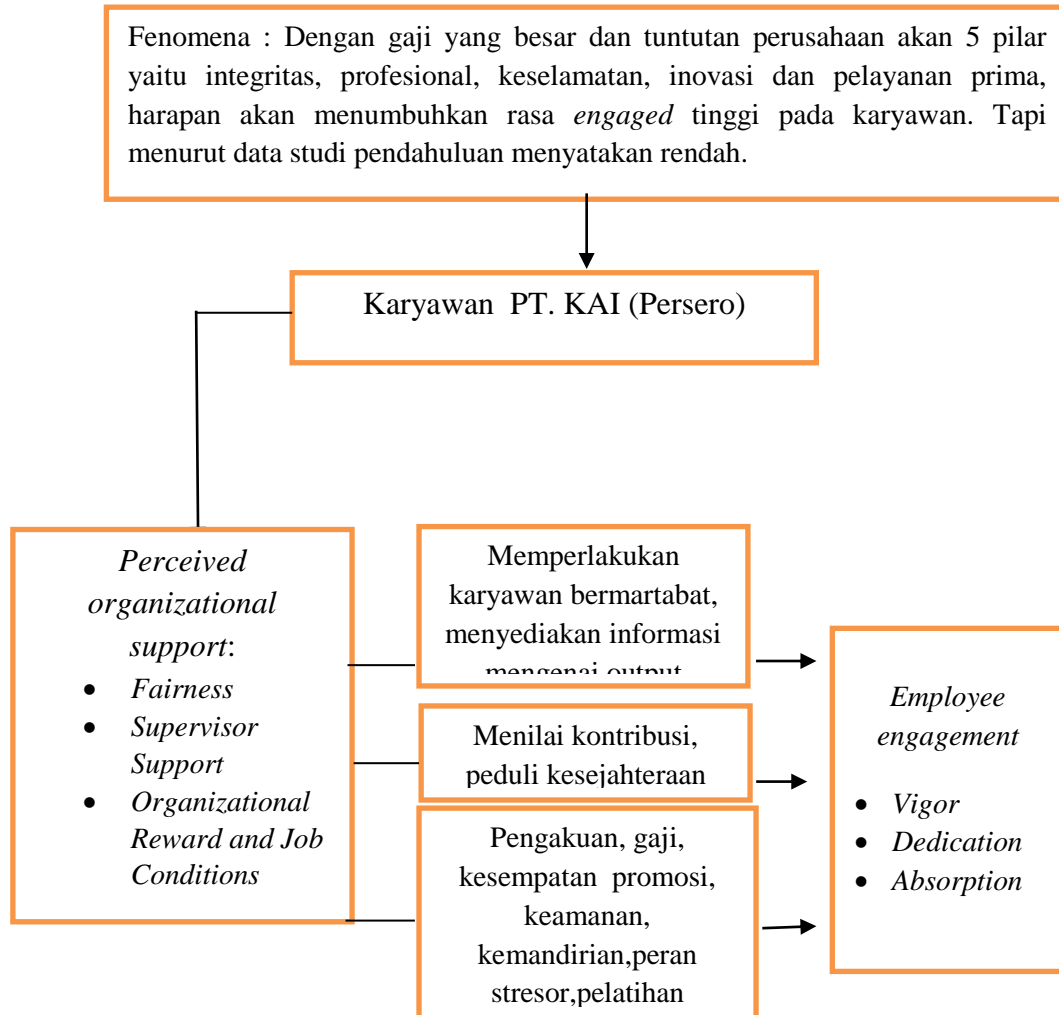
perasaan yang penuh makna, antusias dalam bekerja. Karyawan yang memiliki dedikasi tinggi secara kuat mengidentifikasikan pekerjaan yang dimiliki sebagai pengalaman yang berharga, menginspirasi dan menantang. *Fairness* juga dapat meningkatkan rasa penyerapan yang mendalam terhadap pekerjaan, ketika karyawan dihadapkan dengan pekerjaan terasa waktu begitu cepat berlalu dan individu sulit melepaskan diri dari pekerjaan itu sehingga melupakan segala sesuatu disekitarnya.

*Supervisor support* atau dukungan atasan dalam suatu perusahaan akan menumbuhkan penilaian karyawan atas kontribusi yang diberikan, pemimpin bertindak sebagai agen organisasi yang memiliki tanggung jawab untuk memimpin dan mengevaluasi kinerja karyawan, sehingga karyawan melihat orientasi pemimpin sebagai indikasi adanya dukungan organisasi sehingga akan memunculkan energi yang tinggi dan stamina yang tinggi pula untuk menyelesaikan pekerjaan. *Supervisor support* dapat memunculkan rasa dedikasi atau perasaan yang penuh makna, antusias dalam bekerja. Karyawan yang memiliki dedikasi tinggi secara kuat mengidentifikasikan pekerjaan yang dimiliki sebagai pengalaman yang berharga, menginspirasi dan menantang. *Supervisor support* juga dapat meningkatkan rasa penyerapan yang mendalam terhadap pekerjaan, ketika karyawan dihadapkan dengan pekerjaan terasa waktu begitu cepat berlalu dan individu sulit melepaskan diri dari pekerjaan itu sehingga melupakan segala sesuatu disekitarnya.

*Organizational reward and job conditions* atau penghargaan dan kondisi kerja berupa pengakuan, gaji, kesempatan promosi, keamanan, kemandirian, peran

stresor dan pelatihan. Ketika *organizational reward and job conditions* ada dan merasakan dampaknya maka karyawan akan merasa bersemangat sehingga akan memunculkan energi yang tinggi dan stamina yang tinggi pula untuk menyelesaikan pekerjaan. *Organizational reward and job conditions* dapat memunculkan rasa dedikasi atau perasaan yang penuh makna, antusias dalam bekerja. Karyawan yang memiliki dedikasi tinggi secara kuat mengidentifikasi pekerjaan yang dimiliki sebagai pengalaman yang berharga, menginspirasi dan menantang. *Organizational reward and job conditions* juga dapat meningkatkan rasa penyerapan yang mendalam terhadap pekerjaan, ketika karyawan dihadapkan dengan pekerjaan terasa waktu begitu cepat berlalu dan individu sulit melepaskan diri dari pekerjaan itu sehingga melupakan segala sesuatu disekitarnya.

## 2.4 Kerangka Berfikir



Gambar 2.5 Kerangka Berfikir

## 2.5 Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah dalam penelitian ini, maka hipotesis penelitian sebagaimana berikut:

Ada hubungan positif antara *perceived organizational support* dengan *employee engagement* karyawan tidak tetap PT KAI DAOP 4 Semarang.

## **BAB 5**

### **PENUTUP**

#### **5.1 SIMPULAN**

Berdasarkan analisis hasil penelitian dan pengujian hipotesis, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Ada hubungan positif antara *perceived organizational support* dengan *employee engagement* karyawan tidak tetap PT.KAI DAOP 4 Semarang.
2. *Employee engagement* karyawan tidak tetap PT.KAI DAOP 4 Semarang termasuk dalam kategori *not engaged*.
3. *Perceived organizational support* karyawan PT.KAI DAOP 4 Semarang berada pada kategori sedang.

#### **5.2 SARAN**

Beberapa saran yang dapat peneliti kemukakan berdasarkan penelitian adalah

1. Bagi peneliti selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya dapat mengembangkan penelitian sejenis dengan menggali faktor lain sebagai variabel. Memodifikasi alat ukur yang lebih bisa menggali sehingga subjek dapat memberikan jawaban sesuai dengan kondisi yang sebenarnya. Peneliti selanjutnya disarankan untuk melakukan penelitian dengan metode penelitian yang berbeda dan mempertimbangkan pemilihan perusahaan sebagai lokasi penelitian.

## 2. Bagi Perusahaan

Guna meningkatkan taraf *employee engagement* perusahaan lebih mengoptimalkan *perceived organisasi support* seperti keadilan terhadap karyawan untuk pengembangan kompetensi, dukungan atasan dan gaji, promosi, keamanan dalam bekerja, pelatihan secara menyeluruh adil dan merata.

## 3. Bagi Karyawan

Karyawan diharapkan untuk meningkatkan *employee engagement* seperti semangat yang tinggi saat melakukan pekerjaan, rasa rela berkorban dan penyerapan terhadap perusahaan, dengan seperti itu maka dapat mencapai tujuan organisasi serta dapat memicu dukungan organisasi yang diharapkan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, M., & Dajani, Z. (2015). The Impact of Employee Engagement on Job Performance and Organisational Commitment in the Egyptian Banking Sector. *ScieP*, 3 (5), 138–147.
- Akbar, M. R. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement (Studi Pada Karyawan Pt.Primatexco Indonesia Di Batang). *Journal of Social and Industrial Psychology*, 2-19.
- Akgunduz, Y., & Ceylin, S. (2017). Journal of Hospitality and Tourism Management The effect of employee advocacy and perceived organizational support on job embeddedness and turnover intention in hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 118–12.
- Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Azwar, S. (2012). *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Belajar
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Michael, P. (2010). European Journal of Work and Organizational Psychology Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1 (June 2013), 37–41.
- Chandani, A., Mehta, M., Mall, A., & Khokhar, V. (2016). Employee Engagement : A Review Paper on Factors Affecting Employee Engagement. *Indian Journal of Science and Technology*, 9 (June), 1–9.
- Dwitasari, A. I., Widyasari, S. D., & Brawijaya, U. (2015). Pengaruh Perceived Organizational Support dan Organizationa-Based Self Esteem Terhadap Work Engagement. *Jurnal Mediapsi*, 1, 40–50.
- Handoyo, A. W., & Setiawan, R. (2017). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tirta Rejeki Dewata. *Agora Vol 05 No 01*, 1-8.
- Fransiscus Aprilian Sri Widodo Sami'an. (2013). Hubungan Employee Engagement dengan Perilaku Produktif Karyawan. *Jurnal Psikologi Industri Dan Organisasi*, 2 (1), 1–6.
- Guntari, R., Yuniati, Y., & Arijanto, S. (2014). Usulan Peningkatan Employee Engagement Pada Karyawan Administrasi Itenas \*. *Reka Integra*, 2 (1), 278–288.



- Handoyo, A. W., & Setiawan, R. (2017). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tirta Rejeki Dewata. *Agora Vol 05 No 01*, 1-8.
- Hanim, M., Yuniati, Y., & Arijanto, S. (2014). Peningkatan Employee Engagement Untuk Teknisi Dan Karyawan Non Administrasi Itenas \*. *Reka Integra*, 2 (1), 217–227.
- Hilmi, I. L., Abdulah, R., & Widiyanto, S. (2013). Peran Employee Engagement sebagai Mediasi Budaya Organisasi Karyawan Instalasi Farmasi Rumah Sakit The Roles of Employee Engagement as Organization Culture Mediator in Hospital Pharmacy Employees. *Jurnal Farmasi Klinik Indonesia*, 2 (1), 1–8.
- Jung, H., Kang, A., & Busser, J. A. (2018). International Journal of Hospitality Management Impact of service climate and psychological capital on employee engagement: The role of organizational hierarchy. *International Journal of Hospitality Management*, 75 (May 2017), 1–9.
- Kaliannan, M., & Narh, S. (2015). Effective employee engagement and organizational success: a case study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 161–168.
- Kazimoto, P. (2016). Employee Engagement and Organizational Performance of Retails Enterprises. *American Journal of Industrial*, 6 (April), 516–525.
- Khan, W. A. (1990). Psychological Conditions Of Personal Engagement And Disengagement At Work. *Academy of Management Journal*, 692-724.
- Lemon, L. L., & Palenchar, M. J. (2018). Public relations and zones of engagement: Employees' lived experiences and the fundamental nature of employee engagement. *Public Relations Review*, (January), 0–1.
- Luthans, F., & Peterson, S. J. (2013). Employee engagement and. *Journal of Management Development*, 21 (5), 376–387.
- Mackay, M. M., Allen, J. A., & Landis, R. S. (2016). Human Resource Management Review Investigating the incremental validity of employee engagement in the prediction of employee effectiveness: A meta-analytic path analysis. *Human Resource Management Review*.
- Mada, U. G. (2016). Penyusunan dan Pengembangan Alat Ukur Employee Engagement. *Psikohumaniora*, 1 (1), 113–130.

- Mangundjaya, W. L. H. (2015). Persepsi Dukungan Organisasi Versus Kepuasan Kerja dan Peranya Terhadap Perilaku Kewarganegaraan. *Jurnal Psikologi Sosial*, (March), 175–182.
- Markos, S. (2010). Employee Engagement : The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*, 5 (12), 89–96.
- Mustika, S. I. (2017). Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Employee Engagement dan Organizational Citizenship Behaviour ( Studi pada Staf Medis Rumah Sakit Lavalette Malang ). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 47 (1), 9–15.
- Nayak, B. (2016). Employee Engagement and Its Impact on Organizational Success A Study in Manufacturing Company India. *Journal of Business and Management*, 18 (4), 52–57.
- Pamungkas, N., Yusuf, M., & Priyatama, A. N. (2015). Hubungan Antara Employee Engagement dan Persepsi Budaya Organisasi dengan Komitmen Organisasi Pada Karyawan PT Air Mancur. 1-14.
- Purwanto, E. (2016). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Rachmawati, M. (2013). Employee Engagement Sebagai Kunci Meningkatkan Kinerja Karyawan (International Journal Review). *Jurnal Ilmiah Among Makarti*, 52-65.
- Rahayu, S. A., & Surahman, E. (2012). Peran Kepemimpinan dan Employee Engagement terhadap Kinerja Individual Karyawan Instalasi Farmasi Role of Leadership and Employee Engagement towards Individual Performance of Pharmacy Employees. *Jurnal Farmasi Klinik Indonesia*, 1 (September), 117–126.
- Raya, S. P. (2012). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi ( Perceived Organization Support ) Terhadap Kinerja Dosen Melalui Motivasi Kerja ( Studi Pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi- STIE Palangka Raya ) Hartiwi Agustina. *Jurnal Sains Manajemen*, I (September), 15–29.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). Employee voice : An antecedent to organisational engagement ? *Public Relations*, (November 2016).

- Saputri, K. E., & Prabowo, S. (2015). Employee Engagement Ditinjau Dari Persepsi Terhadap Beban Kerja. *Psikodimensia*, 97-115
- Siddhanta, A., Roy, D., Manager, A., & Row, B. (2010). Employee engagement Engaging the 21st century workforce. *Asian Journal of Management Research*, 170–189.
- Siswono, D., Bisnis, P. M., Manajemen, P. S., Petra, U. K., & Siwalankerto, J. (2016). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan di Rodex Travel Surabaya. *Agora*, 4 (2), 374–380.
- Srimulyani, V. A., & Rustiyaningsih, S. (2016). Dampak Integrative Leadership dan Employee Engagement terhadap Perilaku Extra-Role. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 15 (1), 36–50.
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Sugiono, P. D. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sungkit, F. N., & Meiyanto, I. S. (2015). Pengaruh job enrichment terhadap employee engagement melalui psychological meaningfulness sebagai mediator. *Gadjah Mada Journal of Psychology Januari*, 1 (2015), 61–73.
- Tkalac, A., & Polo, N. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations*, (April), 1–9.
- Wang, Z., Zhang, J., Thomas, C. L., Yu, J., & Spitzmueller, C. (2017). Explaining bene fi ts of employee proactive personality : The role of engagement , team proactivity composition and perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 101 (April), 90–103.
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications*, 16 (4), 328–346.
- Yuniati, Y., & Arijanto, S. (2014). Peningkatan Employee Engagement Pegawai Perguruan Tinggi X. *Jurnal Itenas Rekayasa*, XVIII (1), 23–3