

Employee Engagement : Antecedent dan Konsekuensi

Studi pada Unit CS PT. Telkom Indonesia Semarang

Sandi Nusatria
Dr. Suharnomo S.E., M.Si.

This research proposes to finding antecedents and consequences of employee engagement. Employee engagement is a hot topic among consultant and business press. Employee engagement can predicts employee outcomes, organizational success, and financial performance. Good performance of PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Reg-4 indicate high engagement level.

This research held in costumer service unit of PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Semarang. Data collected through distribution of questionnaires and it is implemented to costumer service unit PT. Telkom Indonesia Semarang with 57 employee. Little population cause this research uses a census method and data test technique is used within the research includes validity test by factor analysis, reliability test with Cronbach. Classic assumption test and double linear regression analysis, to verify and to prove the research hypothesis.

Analysis result showed that job characteristic, perceived supervisor support, and rewards and recognition have a positive influences employee engagement. Result also showed that employee engagement have a positive influences to job satisfaction and organizational commitment

Keywords: employee engagement, job characteristics, perceived organizational support, perceived supervisor support, rewards and recognition, job satisfactio, organizational commitment intention to quit

1. PENDAHULUAN

Employee engagement menjadi topik penting yang paling dibicarakan dalam beberapa tahun terakhir di antara perusahaan konsultan dan media bisnis terkenal (Saks, 2006). *Employee engagement* merupakan gagasan yang penting dalam perilaku organisasi yang banyak ditulis oleh para praktisi dan perusahaan konsultasi. *Employee engagement* memang sudah menjadi perhatian dari para praktisi dalam manajemen sumber daya manusia.

Dalam literatur akademis, dikatakan bahwa *engagement* berhubungan dengan gagasan lain dalam perilaku organisasi (Saks, 2006). Gagasan dalam perilaku organisasi ini sama-sama berbicara tentang hubungan karyawan dengan perusahaan. Sebagai salah satu gagasan dalam perilaku organisasi, *employee engagement* berbeda dengan gagasan lain seperti komitmen organisasi. Komitmen organisasi merupakan sikap dan keterkaitan terhadap organisasi. Sementara *employee engagement* bukan merupakan sikap, melainkan tingkat dimana seorang individu penuh perhatian dan senang dalam melakukan tugas yang diberikan. Robinson (dalam Saks,2006) mengatakan bahwa :

“...*engagement* mengandung elemen-elemen baik dalam komitmen maupun OCB, tetapi bukan berarti sama. Sebagai tambahan, baik komitmen maupun OCB tidak mencerminkan dua aspek dari *engagement*- hubungan dua arah, dan bagi karyawan yang terikat (*engaged employee*) diharapkan memiliki kesadaran akan bisnis”.

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 (*engaged employee*) merupakan karyawan yang lebih produktif (Gallup,2010). Karyawan yang memberikan kemampuan terbaik akan berakibat pada performa perusahaan. Saks (2006) menyatakan banyak yang mengklaim bahwa *employee engagement* memprediksi *employee outcomes*, kesuksesan organisasi dan kinerja keuangan (misalkan: *total share holder return*).

Lebih jauh lagi menurut Kahn (dalam Luthans dan Peterson, 2002) *engagement* merupakan gagasan multidimensi. Karyawan dapat secara emosi, kognitif, atau fisik terikat. *Engagement* terjadi ketika seseorang secara sadar waspada dan/atau secara emosi terhubung dengan orang lain. *Disengaged employees*, di sisi lain, melepaskan diri dari tugas kerja dan menarik diri secara sadar dan penuh perasaan (Luthans dan Peterson, 2002).

Gallup Consulting menemukan bahwa tingkat *engagement* di perusahaan-perusahaan kelas dunia lebih baik dibandingkan dengan perusahaan lain. Pada perusahaan kelas dunia (*World-Class*) karyawan yang tergolong ke dalam golongan *engaged* mencapai tingkat 67% sedangkan perusahaan lain hanya mencapai 33%. Tingkat *engagement* pada perusahaan kelas dunia juga lebih kecil daripada perusahaan lain. Karyawan pada perusahaan kelas dunia yang termasuk ke dalam *not engaged* dan *actively disengaged* berturut-turut hanya sebesar 26% dan 7%, bandingkan dengan perusahaan lain yang mencapai 49% dan 18%. Artinya bahwa masih banyak perusahaan-perusahaan di dunia yang belum memberi perhatian lebih pada *employee engagement* meskipun *employee engagement* sangat memberikan manfaat bagi perusahaan.

Penelitian ini akan dilakukan di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. merupakan perusahaan yang bergerak di bidang telekomunikasi, informasi, media, dan *edutainment*. PT. Telekomunikasi Tbk. merupakan Badan Usaha Milik Negara yang memulai perjalanannya panjangnya pada tahun 1975. PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. memiliki visi untuk menjadi pemimpin regional dalam industri media terpadu dan media digital. Dalam mencapai visi ini tentu perusahaan harus sekuat tenaga dalam meningkatkan kinerja perusahaan agar mampu menyaingi perusahaan sejenis di lingkup regional. Dengan visi seperti itu para karyawan dituntut untuk bekerja lebih giat agar mampu membantu perusahaan dalam mencapai visi tersebut. Perusahaan yang tergolong dalam perusahaan kelas dunia (*world class*) memiliki tingkat keterikatan karyawan yang tinggi. Hal ini dikarenakan mereka sadar bahwa keterikatan karyawan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Unit *Costumer Service* merupakan salah satu unit kerja yang berada di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Unit *Costumer Service* merupakan ujung tombak perusahaan dalam melakukan bisnis. Merekalah yang menjual produk-produk perusahaan kepada pelanggan dan memastikannya tetap menjadi pilihan pelanggan dari tahun ke tahun. Unit *Costumer Service* terbagi ke beberapa regional dengan berpusat di Surabaya. Salah satu unit *Costumer Service* adalah unit *Costumer Service* Regional 4 yang membawahi delapan area yang berada di seluruh Jawa Tengah dan DIY.

Tren penjualan speedy terus mengalami kenaikan dari bulan ke bulan dalam terus mengalami kenaikan. Penjualan bulan Februari mengalami kenaikan sebesar 8,64% disbanding bulan Januari. Begitu pula dengan bulan berikutnya yang mengalami kenaikan berturut-turut sebesar 9,68% (April), 4,41% (Mei) dan 8,31% (Juni). Sedangkan untuk produk wire line masih mengalami fluktuasi penjualan yang cukup besar setiap bulannya. Kenaikan penjualan terjadi pada bulan Februari mencapai 14,10% tetapi kemudian turun sekitar 8,55% pada bulan April. Kenaikan kembali terjadi pada bulan Mei mencapai hampir 21%. Pada bulan berikutnya penjualan kembali menurun, yakni sebesar 15,42%.

Kinerja perusahaan yang cukup baik sebuah perusahaan tentu didahului adanya prestasi yang baik pada kinerja karyawannya. Karyawan menunjukkan capaian dari kinerja yang kemudian dikelompokan berdasarkan persentase capaian kinerja. Kinerja karyawan berkisar antara kelompok P2 (baik sekali) dan P3 (baik). Pada tahun 2008 dan 2009 kinerja karyawan mayoritas hanya mencapai pada taraf baik namun kemudian pada tahun 2010 mendominasi kinerja yang baik sekali. Artinya kinerja karyawan unit *costumer service* selalu mencapai lebih dari 96% dari target mereka. Sesuai dengan konstuk *employee engagement* dimana *employee engagement* dapat meningkatkan kinerja karyawan dan kemudian perusahaan maka ada indikasi tingkat *engagement* di lingkungan perusahaan tinggi.

Hal ini kemudian diperkuat dengan tingkat absensi perusahaan yang cukup rendah. Tingkat absensi hanya kisaran 3% dari jumlah keseluruhan. Artinya dalam sebulan rata-rata setiap karyawan memiliki tingkat absensi sekitar 0,8 hari.

Selain itu penelitian ini dilatarbelakangi oleh minimnya riset tentang *employee engagement*, baik anteseden dan konsekuensi, yang dilakukan dalam lingkungan akademis. Terdapat kekurangan riset yang sangat mengejutkan mengenai *employee engagement* dalam literatur akademis (Robinson *et al* dalam Saks, 2006). *Employee engagement* juga masih minim dibicarakan dalam dunia sumber daya manusia di Indonesia. Hal ini diikuti dengan minimnya penelitian tentang *employee engagement* di Indonesia.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka penelitian ini akan membahas tentang *employee engagement* yang berjudul “**EMPLOYEE ENGAGEMENT : ANTESEDEN DAN KONSEKUENSI**”.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Employee Engagement*

Employee engagement merupakan gagasan dalam perilaku organisasi yang menjadi daya tarik dalam beberapa tahun terakhir. Daya tarik ini timbul karena *employee engagement* berpengaruh pada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Kenyataannya, meskipun terdapat banyak pendapat mengenai faktor yang termasuk dalam *employee engagement*, masih terdapat kekurangjelasan definisi dan pengukuran dari *employee engagement* (Robertson dan Cooper, 2010). Banyak ahli dan praktisi yang memberikan definisi dan pengukuran dengan cara yang berbeda. Kebanyakan *employee engagement* didefinisikan sebagai komitmen emosional dan intelektual terhadap organisasi (Baumruk, 2004; Richman, 2006; Shaw,2005) atau sejumlah usaha melebihi persyaratan pekerjaan (*discretionary effort*) yang ditunjukkan oleh karyawan dalam pekerjaannya (Frank *et al.*, 2004), seperti dikutip oleh Saks (2006). Karyawan yang memiliki keterikatan dengan perusahaan akan berkomitmen secara emosional dan intelektual terhadap perusahaan serta akan memberikan usaha terbaiknya melebihi apa yang dijadikan target dalam suatu pekerjaan.

Robinson menyatakan bahwa masih terdapat sedikit riset akademis dan empiris pada topik yang sudah menjadi begitu populer ini. Menurut Gibbons (dalam Hughes dan Rog, 2008) *employee engagement* adalah hubungan emosional dan intelektual yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya, organisasi, manajer, atau rekan kerja yang memberikan pengaruh untuk menambah *discretionary effort* dalam pekerjaannya. Hubungan yang baik dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, organisasi tempat dimana dia bekerja, manajer yang menjadi atasannya dan memberikan dukungan dan nasehat, atau rekan kerja yang saling mendukung membuat individu dapat memberikan upaya terbaik yang melebihi persyaratan dari suatu pekerjaan.

Dalam literatur akademis, terdapat beberapa definisi. Kahn dalam Saks (2006) mendefinisikan *personal engagement* sebagai :

“the harnessing of organizational members’ selves to their work roles; in engagement, people employ and express themselves physically, cognitively, and emotionally during role performances”.

Karyawan secara sadar mengikat dirinya dengan pekerjaannya, dan ketika mereka sudah terikat maka mereka memperkerjakan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif dan emosional selama pelaksanaan pekerjaannya. Sementara itu *personal disengagement* didefinisikan sebagai :

“the uncoupling of selves from work roles; in disengagement, people withdraw and defend themselves physically, cognitively, or emotionally during role performances”

Robinson *et al.* (dalam Robertson dan Cooper, 2010) memberikan definisi *engagement* sebagai “sikap positif yang ditunjukkan karyawan terhadap organisasi dan nilai perusahaan. Seorang karyawan yang terikat (*employee engaged*) memiliki kesadaran terhadap bisnis, dan bekerja dengan rekan kerja untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan untuk keuntungan organisasi...”. Kesadaran bisnis yang dimiliki oleh karyawan akan membuatnya memberikan upaya terbaik mereka dalam meningkatkan kinerja mereka. Mereka sadar bahwa kinerja perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja mereka.

May *et al.* (dalam Saks, 2006) menemukan bahwa *meaningfulness*, keamanan, dan ketersediaan memiliki hubungan yang signifikan dengan *engagement*. Mereka juga menemukan bahwa *job enrichment* dan ketepatan tugas (*role fit*) merupakan prediktor positif bagi *meaningfulness*; penghargaan rekan kerja dan penyelia yang mendukung merupakan prediktor yang positif keamanan sedangkan ketaatan pada norma rekan kerja dan kesadaran diri merupakan prediktor negatif; dan ketersediaan sumber daya merupakan prediktor positif bagi ketersediaan secara psikologis (*psychological availability*) sedangkan partisipasi pada kegiatan di luar sebagai prediktor negatif.

Model *engagement* lain terdapat dalam literatur *burnout* yang mendeskripsikan *job engagement* sebagai antitesis positif Maslach *et al.* (dalam Saks, 2006). Menurut Maslach *et al.* terdapat enam hal yang mempengaruhi *burnout* dan *engagement* : beban kerja, kontrol, *rewards* dan *recognition*, dukungan komunitas dan sosial, keadilan yang diterima, dan nilai. Mereka berpendapat bahwa *job engagement* berhubungan dengan beban kerja yang seimbang (*sustainable workload*), kebebasan memilih dan mengendalikan, upah dan penghargaan yang pantas, komunitas kerja yang mendukung, kewajaran (*fairness*) dan keadilan (*justice*), serta pekerjaan yang berarti dan bernilai.

Kekuatan pendorong dibalik popularitas dari *employee engagement* bahwa terdapat dampak positif untuk organisasi (Saks, 2006). Dalam penelitian-penelitian terdahulu, seperti dikutip Saks (2006) Schaufeli dan Bakker (2004) serta Sonnentag (2003) menemukan *engagement* memiliki hubungan positif terhadap komitmen organisasi dan memiliki hubungan negatif dengan *intention to quit* dan dipercaya juga berhubungan dengan kinerja dan perilaku peran ekstra (*extra-role behaviour*), yang sering juga disebut sebagai perilaku anggota organisasi atau *Organization Citizenship Behaviour (OCB)*.

Gallup Inc., telah mengembangkan dan mengidentifikasi 12 elemen penting yang berhubungan erat dengan *outcomes* penting bisnis. Elemen-elemen ini muncul

dari riset pelopor yang dilakukan oleh Gallup yang menjadi prediktor terbaik kinerja kelompok kerja dan karyawan.

2.2 Karakteristik Pekerjaan

Setiap pekerjaan selalu memiliki karakteristik-karakteristik yang terkandung dalam pekerjaan tersebut. Menurut Hackman dan Oldham (dalam Robbins, 2008) dalam setiap pekerjaan setidaknya harus memiliki lima karakter inti dari sebuah pekerjaan yaitu :

1. Keanekaragaman keterampilan (*Skill variety*)

Tingkat sampai mana pekerjaan membutuhkan beragam aktivitas sehingga pekerja bisa menggunakan sejumlah keterampilan dan bakat yang berbeda.

2. Identitas tugas (*task identity*)

Tingkat sampai mana suatu pekerjaan membutuhkan penyelesaian dari seluruh bagian pekerjaan yang bisa diidentifikasi.

3. Arti tugas (*task significance*)

Tingkat sampai mana suatu pekerjaan berpengaruh substansial dalam kehidupan atau pekerjaan individu lain.

4. Otonomi (*autonomy*)

Tingkat sampai mana suatu pekerjaan memberikan kebebasan, kemerdekaan, serta keleluasaan yang substansial untuk individu dalam merencanakan pekerjaan dan menentukan prosedur-prosedur yang akan digunakan untuk menjalankan pekerjaan tersebut.

5. Umpan balik (*feedback*)

Tingkat sampai mana pelaksanaan aktivitas kerja membuat seorang individu mendapatkan informasi yang jelas dan langsung mengenai keefektifan kinerjanya.

2.3 Perceived Organizational Support (POS) dan Perceived Supervisor Support (PSS)

Karyawan dalam suatu perusahaan tentu membutuhkan dukungan dari perusahaan di luar dari timbal balik yang wajib diberikan kepada perusahaan. Dukungan dari perusahaan akan mempengaruhi psikologis karyawan dalam bekerja.

Dengan kondisi psikologi yang positif maka karyawan akan dapat memberikan kemampuan terbaik yang bisa mereka berikan kepada perusahaan.

Teori dukungan organisasi menurut Eisenberger, Huntington, Hutchinson dan Sowa; Shore dan Shore (dalam Rhoades dan Eisenberger, 2002), untuk menentukan kesiapan organisasi untuk menghargai peningkatan upaya kerja dan memenuhi kebutuhan sosioemosional, individu cenderung membentuk kepercayaan global mengenai tingkat organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka.

Menurut Eisenberger, Fasolo, dan Davis-LaMastro (dalam Ahmad dan Yakta, 2010) karyawan yang merasa didukung oleh organisasi dan peduli dengan organisasi akan terikat dalam setiap aktivitas dan membantu dalam tujuan organisasi yang akan datang. Riset telah menemukan bahwa *perceived organizational support* (POS) berhubungan positif dengan kehadiran kerja dan pengukuran kinerja (Eisenberger *et al.* dalam Ahmad dan Yakta, 2010).

Levinson (dalam Rhoades dan Eisenberger, 2002) mengatakan bahwa tindakan yang diambil oleh agen perusahaan sering dilihat sebagai indikasi kesungguhan organisasi, bukan sekedar motif pribadi dari agen tersebut. Karyawan beranggapan bahwa perlakuan menyenangkan atau tidak menyenangkan dari agen merupakan indikasi bahwa organisasi menyukai atau tidak menyukai mereka.

Perceived supervisor support menurut Maertz *et al.* (dalam Newman dan Thanacoody, 2010) merupakan pandangan umum yang dikembangkan oleh karyawan mengenai tingkat dimana supervisor peduli dengan kesejahteraan dan menilai kontribusi mereka kepada perusahaan.

2.4 Rewards and Recognition

Suatu organisasi memberikan imbalan kepada karyawan sebagai bentuk timbal balik yang diberikan atas kinerja yang diberikan oleh karyawan. Imbalan yang diberikan oleh organisasi merupakan hak dari setiap karyawan dalam organisasi yang telah memberikan kinerja mereka. Hak itu harus diberikan oleh organisasi sebagai bentuk apresiasi atas kinerja karyawan. Selain itu, organisasi memberi imbalan

kepada karyawan untuk mencoba memotivasi kinerja mereka dan mendorong loyalitas dan retensi. Penghargaan organisasi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda meliputi uang (gaji, bonus, insentif), penghargaan, dan benefit.

Penghargaan menurut Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2006) diklasifikasikan ke dalam dua kategori luas yakni ekstrinsik dan intrinsik. Kemudian, dari masing-masing dari kategori Ivancevich, Konopaske, dan Matteson membagi penghargaan seperti berikut :

a. Ekstrinsik

1. Penghargaan Finansial : Gaji dan Upah

Uang merupakan penghargaan ekstrinsik yang utama.

2. Penghargaan Finansial : Tunjangan

Tunjangan tidak sepenuhnya finansial, seperti pusat penitipan anak, pusat kebugaran, dan perawatan medis.

3. Penghargaan Interpersonal

Penghargaan yang didistribusikan kepada karyawan seperti status dan pengakuan.

b. Intrinsik

1. Penyelesaian (*Completion*)

Kemampuan memulai dan menyelesaikan suatu pekerjaan atau proyek merupakan hal yang penting bagi sebagian orang. Bagi mereka itu merupakan penghargaan pada diri mereka sendiri.

2. Pencapaian (*Achievement*)

Pencapaian merupakan penghargaan yang muncul dalam diri sendiri, yang diperoleh ketika seseorang meraih suatu tujuan yang menantang.

3. Otonomi (*Autonomy*)

Perasaan otonomi dapat dihasilkan dari kebebasan melakukan apa yang dianggap terbaik oleh karyawan dalam suatu situasi tertentu.

4. Pertumbuhan Pribadi (*Personal Growth*)

Penghargaan ini berupa kesempatan dan dorongan yang diberikan kepada perusahaan kepada karyawan untuk berkembang dan bertumbuh.

2.5 Kepuasan Kerja

Setiap karyawan selalu ingin merasakan kepuasan terhadap hasil dari pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan cerminan perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Karyawan yang merasa puas akan memberikan sikap positif terhadap pekerjaan yang dihadapi dan lingkungannya. Sebaliknya karyawan akan menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaan dan lingkungannya jika merasa tidak puas dengan pekerjaannya dalam bentuk yang berbeda-beda.

Locke memberikan definisi komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif, dan evaluatif dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah “keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang” (Luthans, 2006). Jadi kepuasan kerja merupakan reaksi yang ditimbulkan sebagai sikap terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Reaksi yang timbul tersebut merupakan respon emosional dari dalam diri masing-masing individu.

Terdapat tiga dimensi yang diterima secara umum dalam kepuasan kerja, yaitu

1. Kepuasan kerja merupakan respons emosional terhadap situasi kerja.
Dengan demikian kepuasan kerja dapat dilihat dan dapat diduga
2. Kepuasan kerja sering ditentukan menurut seberapa baik hasil yang dicapai memenuhi atau melampaui harapan.
3. Kepuasan kerja mewakili beberapa sikap yang berhubungan.

2.6 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi memiliki variasi definisi dan ukuran komitmen organisasi yang sangat luas. Sebagai sikap, organisasi paling sering didefinisikan sebagai (1) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; (2) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; dan (3) keyakinan

tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi (Mowday, Porter dan Steers dalam Luthans, 2006).

Karena sifatnya yang multi dimensi, maka terdapat perkembangan dukungan untuk tiga model komponen yang diajukan oleh Meyer dan Allen (1991) yang dikutip Luthans (2006). Ketiga dimensi tersebut adalah

1. *Komitmen afektif* adalah keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi.
2. *Komitmen kelanjutan* adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit.
3. *Komitmen normatif* adalah perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.

2.7 Intention to Quit

Intensi merupakan niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sehingga *intention to quit* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri. *Intention to quit* sering juga disebut *turnover intention*. Ada beberapa faktor yang berpengaruh terhadap terjadinya *turnover*, diantaranya adalah faktor eksternal yakni pasar tenaga kerja; faktor institusi yakni kondisi ruang kerja, upah, keterampilan kerja, dan supervisi; karakteristik personal dari karyawan seperti intelegensi, sikap, masa lalu, jenis kelamin, minat umur dan lama bekerja, serta reaksi individu terhadap pekerjaannya (Zeffane dalam Yuniar, 2008). *Intention to quit* (keinginan berpindah) mencerminkan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan (Suwandi dan Indriantoro dalam Agus Arianto Toly, 2001)

2.8 Hubungan Antar Variabel

Suatu pekerjaan yang memiliki karakteristik inti pekerjaan yang tinggi membuat karyawan membawa diri mereka ke dalam pekerjaan mereka dan akan lebih

terikat (Kahn dalam Saks, 2006). Kenyataannya, menurut Maslach, karakteristik pekerjaan, terutama umpan balik dan otonomi, secara konsisten berhubungan dengan *burnout* yang merupakan antitesis positif dari *employee engagement*.

Dukungan dari organisasi dan *supervisor* membuat karyawan akan merasa diperhatikan oleh perusahaan dan *supervisor* mereka yang juga dianggap sebagai agen dari perusahaan. Dukungan organisasi menciptakan kewajiban pada karyawan untuk peduli kepada kesejahteraan perusahaan dan untuk membantu perusahaan meraih tujuannya. (Rhoades *et al.* 2001). Ketika karyawan percaya bahwa perusahaan peduli dengan mereka dan peduli kesejahteraan mereka, mereka akan merespon dengan berusaha untuk memenuhi kewajiban mereka terhadap perusahaan dengan lebih terikat. Dalam Saks (2006) dinyatakan bahwa meskipun ditemukan banyak hubungan antara POS dengan keluaran yang baik seperti kepuasan, komitmen, dan kinerja, tidak ada studi menghubungkan POS dengan *employee engagement*.

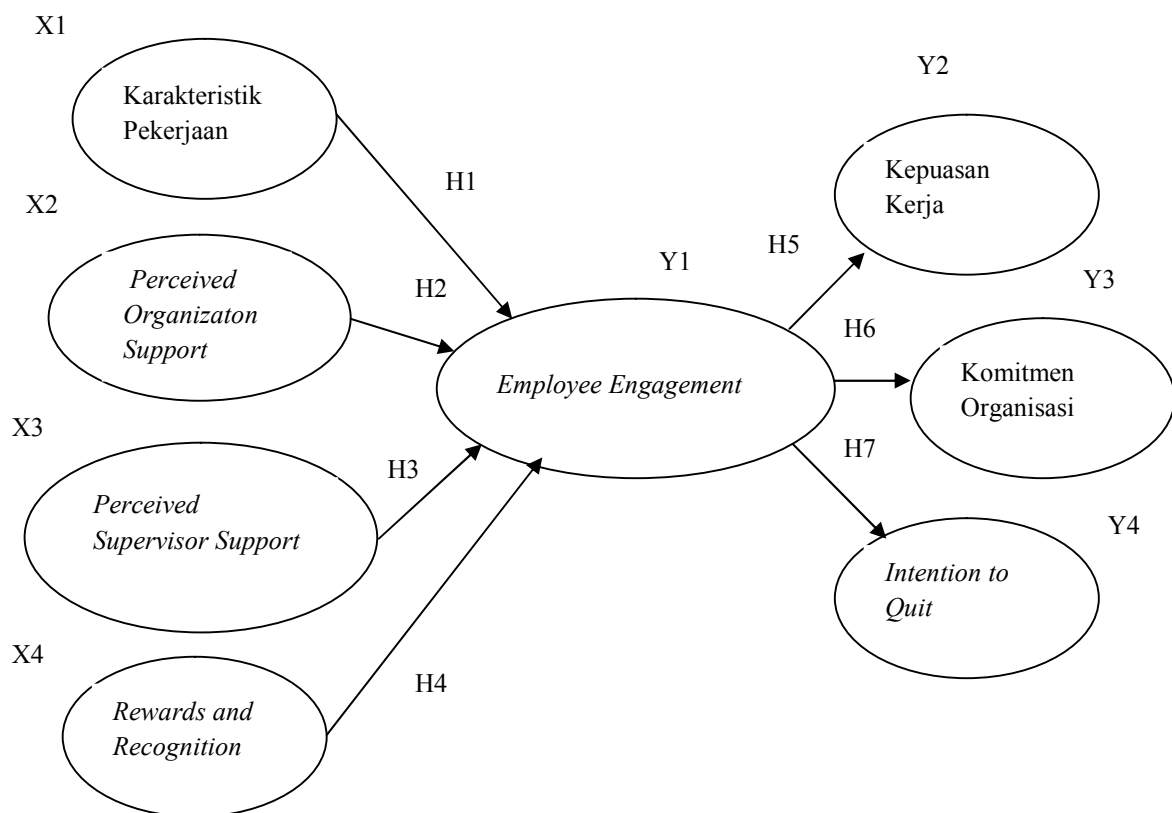
Perceived Supervisor Support merupakan dukungan yang diterima karyawan dari atasan langsung mereka. *Supervisor* sering dianggap sebagai agen perusahaan karena apa yang mereka lakukan dianggap sebagai keinginan perusahaan. *Perceived Supervisor Support* juga menjadi prediktor positif bagi *employee engagement* karena dukungan dari *supervisor* telah terbukti sebagai factor penting yang berhubungan dengan *burnout* (Maslach *et al.*, 2004).

Kahn menyebutkan bahwa mengubah-ubah tingkat *engagement* mereka sebagai fungsi dari persepsi mereka dalam keuntungan yang mereka terima dari tugas mereka. Ketika karyawan menerima upah dan penghargaan yang baik dari perusahaan maka karyawan akan merasa berkewajiban untuk membalas dengan tingkat *engagement* yang tinggi. Maslach (dalam Saks, 2006) juga menyebutkan bahwa upah dan penghargaan yang sedikit dapat membentuk *burnout*, sesuai dengan upah dan penghargaan dengan *employee engagement*.

Seseorang karyawan yang terikat memiliki kesadaran akan bisnis dan bekerja dengan rekan kerja untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan untuk keuntungan organisasi. *Employee engagement* merupakan hanya merupakan sekedar sikap seperti

komitmen organisasi tetapi merupakan tingkat seorang karyawan penuh perhatian dan melebur dengan pekerjaannya. 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 (2005) *engagement* terbukti berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan berhubungan negatif dengan keinginan untuk keluar. Maslach (2001) 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.

2.9 Kerangka Pemikiran Teoritis



3. Metode Penelitian

3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

3.1.1 *Employee engagement*

Robinson *et al.* (dalam Robertson dan Cooper, 2009) memberikan definisi *engagement* sebagai “sikap positif yang ditunjukkan karyawan terhadap organisasi dan nilai perusahaan. Seorang karyawan yang terikat (*employee engaged*) memiliki kesadaran terhadap bisnis, dan bekerja dengan rekan kerja untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan untuk keuntungan organisasi...”. Menurut Kahn (1990) untuk *psychological engagement* dan perilaku organisasi, terdiri dari dua dimensi yaitu :

1. *Emotionally engaged*

Ketika seseorang memiliki hubungan yang berarti dengan orang lain (contoh : rekan kerja dan manajer) dan merasakan empati dan peduli kepada perasaan orang lain.

2. *Cognitively engaged*

Ketika seseorang memiliki kepedulian terhadap misi dan perannya dalam perusahaan.

Employee engagement diukur dengan menggunakan 12 indikator yang dikembangkan oleh Gallup Inc., yaitu :

1. Mengetahui apa yang diharapkan dari pekerjaan
2. Memiliki peralatan dan materi-materi yang dibutuhkan untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik
3. Memiliki kesempatan dalam bekerja, untuk mengerjakan apa yang dikerjakan secara baik setiap hari
4. Menerima penghargaan atau pujian karena mengerjakan pekerjaan dengan baik
5. Adanya kepedulian supervisor atau seseorang dalam lingkungan kerja dengan saya sebagai individu
6. Adanya orang dalam lingkungan kerja mendorong perkembangan individu
7. Pendapat didengar dalam lingkungan kerja
8. Misi dan tujuan perusahaan membuat pekerjaannya penting

9. Perasaan rekan sejawat atau rekan kerja memiliki komitmen untuk melakukan pekerjaan yang berkualitas
10. Mempunyai teman baik di lingkungan kerja
11. Seseorang menanyakan/membicarakan tentang perkembangan
12. Memiliki keuntungan untuk belajar dan tumbuh dalam lingkungan kerja

3.1.2 Karakteristik Pekerjaan

Menurut Hackman dan Oldham (dalam Robbins, 2008) dalam setiap pekerjaan setidaknya harus memiliki lima karakter inti, yang digunakan sebagai indikator dalam penelitian ini, dari sebuah pekerjaan yaitu :

1. Keanekaragaman keterampilan (*Skill variety*)
2. Identitas tugas (*task identity*)
3. Arti tugas (*task significance*)
4. Otonomi (*autonomy*)
5. Umpan balik (*feedback*)

3.1.3 Perceived Organizational Support

Perceived organizational support diukur dengan beberapa instrumen yang dikembangkan oleh Eisenberger, Huntington, Hutchison, dan Soa (1986). Instrumen tersebut menyatakan organisasi:

1. Peduli dengan kesejahteraan
2. Memberikan bantuan ketika karyawan kesulitan
3. Peduli pada performa karyawan
4. Respon terhadap bantuan khusus yang dibutuhkan

3.1.4 Perceived Supervisor Support

Perceived supervisor support diukur dengan pernyataan yang digunakan dalam penelitian yang dilakukan oleh Alan M. Saks (2006) yang merupakan 4 instrumen yang diadaptasi dari *survey perceived organizational support* yang dikembangkan Eisenberger, Huntington, Hutchison, dan Soa (1986). Dukungan supervisor (atasan langsung) yang dirasakan karyawan ketika supervisor :

1. Peduli dengan pendapat

2. Peduli dengan kesejahteraan
3. Mempertimbangkan tujuan dan nilai
4. Perhatian dengan bawahan

3.1.5 Rewards and Recognition

Rewards and Recognition merupakan timbal balik yang diberikan perusahaan atas kinerja yang diberikan oleh karyawan terhadap perusahaan. *Rewards and Recognition* diukur dengan instrumen yang dibuat khusus oleh Alan M. Saks untuk penelitian terdahulu yaitu :

1. Kenaikan Gaji
2. Kebebasan dalam bekerja
3. Penghormatan rekan sekerja
4. Pujian supervisor
5. Pelatihan dan pengembangan
6. Tugas yang menantang
7. Pengakuan publik
8. Hadiah

3.1.6 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja, menurut Locke, adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Luthans, 2006). Kepuasan kerja diukur dengan kuesioner yang dikembangkan oleh Anthony Celluci dan David L, De Vries (1978) dalam Fuad Mas'ud (2004) yang meliputi lima dimensi berikut :

1. Kepuasan dengan gaji
2. Kepuasan dengan promosi
3. Kepuasan dengan rekan kerja
4. Kepuasan dengan penyelia (supervisor)
5. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri

3.1.7 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi organisasi menurut Robbins (2003) adalah tingkat di mana karyawan mengaitkan dirinya ke organisasi tertentu dan sasarannya, dan berharap mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Komitmen organisasi dengan kuesioner yang dikembangkan oleh Shankar Ganesan dan Barton A. Weitz dalam Fuad Mas'ud yang meliputi :

1. Bangga menjadi bagian organisasi
2. Menikmati membicarakn organisasi dengan orang luar
3. Peduli dengan masa depan organisasi
4. Bangga bekerja untuk organisasi
5. Kesamaan nilai dengan organisasi
6. Memberikan usaha yang lebih dari harapan

3.1.8 *Intention to Quit*

Intention to quit adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri. Abelson (dalam Agus Arianto Toly, 2001) menggambarkan hal tersebut sebagai pikiran untuk keluar, mencari pekerjaan di tempat lain, serta keinginan meninggalkan organisasi. *Intention to quit* akan diukur dengan menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Dawn R. Deeter-Schmelz dan Rosemary R. Ramsey (1997) dalam Fuad Mas'ud (2004).

3.2 Populasi

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian (Ferdinand, 2006). Sementara Sugiyono (2004) mendefinisikan poupulasi sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas : obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Populasi dalam penelitian kali ini adalah seluruh karyawan di Unit *Customer Service* PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. yang berada di wilayah Semarang. Jumlah karyawan dalam Unit CS PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. sebanyak 73 orang. Karena jumlah populasi yang kecil, maka dalam penelitian ini akan digunakan metode sensus.

3.3 Metode Penelitian

Analisis kualitatif adalah bentuk analisa yang berdasarkan dari data yang dinyatakan dalam bentuk uraian. Data kualitatif merupakan data yang hanya dapat diukur secara langsung. Proses analisis kualitatif ini dilakukan dalam tahapan sebagai berikut : Pengeditan (*editing*), pemberian skor, dan tabulasi.

Analisis kuantitatif adalah bentuk analisa yang menggunakan angka-angka dan perhitungan dengan metode statistic, maka data tersebut harus diklasifikasi dalam kategori tertentu dengan menggunakan tabel-tabel tertentu, untuk mempermudah dalam menganalisis dengan menggunakan program SPSS for Windows.

Data-data yang telah didapatkan dari responden kemudian dianalisis dengan menggunakan model analisis regresi bertahap. Dalam model analisis ini variabel Y1 dipengaruhi oleh variabel X1, X2, X3, dan X4. Kemudian variabel Y1 mempengaruhi variabel Y2, Y3, dan Y4.

4. Pembahasan

4.1 Uji Validitas dan Realibilitas

Dari hasil uji validitas memperlihatkan nilai r hitung setiap indikator variabel *employee engagement*, karakteristik pekerjaan, *perceived organizational support*, *perceived supervisor support*, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *intention to quit* lebih besar dibandingkan nilai r tabel. Dengan demikian indikator atau kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan valid untuk digunakan sebagai alat ukur variabel.

Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Alpha	Keterangan
<i>Employee Engagement</i>	0,617	Reliabel
Karakteristik Pekerjaan	0,715	
POS	0,803	
PSS	0,626	
<i>Rewards dan Recognition</i>	0,690	
Kepuasan Kerja	0,613	
Komitmen Organisasi	0,814	
<i>Intention to Quit</i>	0,939	

Nilai *cronbach's Alpha* dari masing-masing variable semua bernilai lebih dari 0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator dan kuesioner variable *Employee Engagement*, Karakteristik Pekerjaan, POS, PSS, *Rewards dan Recognition*, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi serta *Intention to Quit* semua reliabel dan dapat dipercaya.

4.2 Uji Normalitas, Heteroskedastisitas dan Multikolinieritas

Hasil kurva menunjukkan bahwa bentuk kurva simetris dan tidak melenceng, diperkuat dengan hasil kurva *Normal Probability Plot* yang menunjukkan bahwa titik-titik pada kurva saling berhimpit dan mengikuti garis diagonalnya.

Hasil Uji multikolinieritas di atas menunjukkan bahwa baik nilai *tolerance* (1,000), lebih besar dari 0,05 dan VIF (1,000), lebih kecil dari 10 memenuhi syarat sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas.

Hasil grafik scatterplots terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak dan tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi dan model layak dipakai.

4.3 Pembahasan

4.3.3 Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa variabel karakteristik pekerjaan mempunyai koefisien regresi sebesar 0,239 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,033 lebih kecil dari nilai α (0,05). Dari hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa variabel Karakteristik Pekerjaan mempunyai pengaruh yang positif terhadap *Employee Engagement*. Hasil ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan peneliti pada penelitian ini, yaitu karakteristik pekerjaan akan berpengaruh secara positif terhadap *employee engagement*. Nilai t hitung sebesar 2,186 lebih besar dari nilai t tabel yaitu sebesar 1,6747. Hal ini berarti variabel karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap pembentukan *employee engagement* dan ini juga berarti **Hipotesis 1 (H1) diterima**.

Hal ini konsisten dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Alan M. Saks (2006). Di dalam penelitiannya menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

4.3.4 Pengaruh *Perceived Organization Support* terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa variabel *perceived organizational support* mempunyai koefisien regresi sebesar 0,146 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,250 lebih besar dari nilai α (0,05). Dari hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa variabel *perceived organizational support* mempunyai pengaruh yang positif terhadap *Employee Engagement*. Hasil ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan peneliti pada penelitian ini, yaitu Karakteristik Pekerjaan akan berpengaruh secara positif terhadap *Employee Engagement*. Nilai t hitung sebesar 1,164 lebih kecil dari nilai t tabel yaitu sebesar 1,6747. Hal ini berarti variabel *perceived organizational support* tidak berpengaruh signifikan terhadap pembentukan *employee engagement* dan ini juga berarti **Hipotesis 2 (H2) ditolak**.

Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh secara positif terhadap *employee engagement*. Artinya bahwa

ada pengaruh antara variabel *perceived organizational support* berpengaruh secara positif terhadap *employee engagement* di unit CS PT Telekomunikasi Indonesia Semarang. Dalam penelitian kali membuktikan adanya pengaruh positif *perceived organizational support* terhadap *employee engagement* hanya saja dengan tingkat signifikansi yang melebihi 0,05 yakni melebihi 0,250. Artinya tingkat keyakinan dalam hipotesis ini hanya sebesar 75% saja, dimana 25% dianggap kebetulan saja. Dengan kata lain, ada pengaruh positif *perceived organizational support* terhadap *employee engagement* namun dalam penelitian ini tidak begitu meyakinkan.

Hal ini berbeda dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Alan M. Saks (2006). Di dalam penelitiannya menunjukkan bahwa *perceived organizational support* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap tingkat *employee engagement*. Adanya perbedaan hasil ini terletak pada tingkat signifikansi hasil penelitian. Pada penelitian Saks juga terbukti adanya hubungan positif antara kedua variabel yakni *perceived organizational support* terhadap *employee engagement* hanya saja pada penelitian Saks memiliki tingkat signifikansi yang baik ($<0,01$). Perbedaan tingkat signifikansi ini kemungkinan terjadi karena adanya perbedaan jumlah responden dalam penelitian.

4.3.5 Pengaruh *Perceived Supervisor Support* terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa variabel Karakteristik Pekerjaan mempunyai koefisien regresi sebesar 0,389 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,002 lebih kecil dari nilai α (0,05). Dari hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa variabel *perceived supervisor support* mempunyai pengaruh yang positif terhadap *Employee Engagement*. Hasil ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan peneliti pada penelitian ini, yaitu *perceived supervisor support* akan berpengaruh secara positif terhadap *Employee Engagement*. Nilai t hitung sebesar 3,190 lebih besar dari nilai t tabel yaitu sebesar 1,6747. Hal ini berarti variabel *perceived supervisor support* berpengaruh signifikan terhadap pembentukan *employee engagement* dan ini juga berarti **Hipotesis 3 (H3) diterima**.

Hal ini justru tidak sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Alan M. Saks (2006). Di dalam penelitiannya menunjukkan bahwa *perceived supervisor support* mempunyai pengaruh yang negatif, meski tidak signifikan terhadap *employee engagement*. Tetapi hasil ini sesuai dengan penelitian tentang *burnout* yang merupakan antitesis positif dari *engagement* yang mengatakan bahwa dukungan yang kurang dari supervisor menjadi faktor penting yang berhubungan dengan *burnout*.

4.3.6 Pengaruh *Rewards and Recognition* terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa variabel *rewards and recognition* mempunyai koefisien regresi sebesar 0,224 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,045 lebih kecil dari nilai α (0,05). Dari hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa variabel *rewards and recognition* mempunyai pengaruh yang positif *Employee Engagement*. Hasil ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan peneliti pada penelitian ini, yaitu *rewards and recognition* akan berpengaruh secara positif terhadap *Employee Engagement*. Nilai t hitung sebesar 2,055 lebih besar dari nilai t tabel yaitu sebesar 1,6747. Hal ini berarti variabel desain kemasan produk berpengaruh signifikan terhadap pembentukan *brand awareness* dan ini juga berarti **Hipotesis 4 (H4) diterima..**

Hal ini konsisten dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Alan M. Saks (2006). Di dalam penelitiannya menunjukkan bahwa *rewards and recognition* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

4.3.7 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa variabel Karakteristik Pekerjaan mempunyai koefisien regresi sebesar 0,462 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai α (0,05). Dari hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa variabel *employee engagement* mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja. Hasil ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan peneliti pada penelitian ini, yaitu *employee engagement* akan berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja. Nilai t hitung sebesar 3,866 lebih besar dari nilai t tabel yaitu sebesar 1,6747. Hal ini berarti variabel desain kemasan produk berpengaruh

signifikan terhadap pembentukan *brand awareness* dan ini juga berarti **Hipotesis 5 (H5) diterima**.

Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa *employee engagement* Hal ini konsisten dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Alan M. Saks (2006). Di dalam penelitiannya menunjukkan bahwa *employee engagement* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

4.3.8 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda pada menunjukkan bahwa variabel Karakteristik Pekerjaan mempunyai koefisien regresi sebesar 0,405 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,002 lebih kecil dari nilai α (0,05). Dari hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa variabel *employee engagement* mempunyai pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasi. Hasil ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan peneliti pada penelitian ini, yaitu *employee engagement* akan berpengaruh secara positif terhadap komitmen organisasi. Nilai t hitung sebesar 2,186 lebih besar dari nilai t tabel yaitu sebesar 1,6747. Hal ini berarti variabel *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan ini juga berarti **Hipotesis 6 (H6) diterima**.

Hal ini konsisten dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Alan M. Saks (2006). Di dalam penelitiannya menunjukkan bahwa *employee engagement* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

4.3.9 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Intention to Quit*

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa variabel Karakteristik Pekerjaan mempunyai koefisien regresi sebesar -0,159 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,237 lebih besar dari nilai α (0,05). Dari hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa variabel *employee engagement* mempunyai pengaruh negative terhadap *intention to quit*. Hasil ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan peneliti pada penelitian ini, yaitu *employee engagement* berpengaruh secara negative terhadap *intention to quit*. Nilai t hitung sebesar -1,195 jauh lebih kecil dari nilai t tabel yaitu sebesar 1,6747. Hal ini berarti variabel *employee engagement* berpengaruh negative

meskipun sangat tidak signifikan terhadap *intention to quit* dan ini juga berarti **Hipotesis 7 (H7) ditolak.**

Pengujian statistik menyebutkan adanya pengaruh negatif antara *employee engagement* dengan *intention to quit*. Artinya bahwa ada pengaruh antara variabel *employee engagement* berpengaruh secara negatif terhadap *intention to quit* di unit CS PT Telekomunikasi Indonesia Semarang. Karyawan yang sudah terikat dengan perusahaan sangat sulit untuk meninggalkan perusahaan. Adanya pengaruh negatif *employee engagement* terhadap *intention to quit* terbukti dalam penelitian ini, hanya saja tingkat signifikansinya melebihi dari 0,05 yaitu 0,237. Hal ini menandakan bahwa dalam penelitian ini, pengaruh negatif *employee engagement* terhadap *intention to quit* hanya memiliki keyakinan sebesar 76,7% sedangkan sisanya dianggap sebagai suatu kebetulan. Dalam penelitian ini sebenarnya membuktikan adanya pengaruh negatif *employee engagement* terhadap *intention to quit* hanya saja tidak mencapai batas meyakinkan.

Hal ini tidak sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Alan M. Saks (2006). Di dalam penelitiannya menunjukkan bahwa *employee engagement* mempunyai pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap *intention to quit*. Sedangkan dalam penelitian ini *employee engagement* memiliki pengaruh negatif yang tidak signifikan.

5. Kesimpulan, Saran dan Keterbatasan

5.1 Kesimpulan

Dari pembahasan yang telah diuraikan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan terdapat pengaruh antara karakteristik pekerjaan terhadap *employee engagement*. Pengujian membuktikan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Semakin karakteristik pekerjaan disukai karyawan maka karyawan akan semakin terikat dengan PT. Telekomunikasi Indonesia. Dari pertanyaan terbuka pada penelitian ini terlihat bahwa arti

tugas, otonomi dan keanekaragaman keterampilan memiliki pengaruh kuat seorang karyawan menyukai pekerjaannya. Ketika para karyawan sudah menyukai pekerjaannya mereka akan memiliki kondisi emosional yang baik selama bekerja. Rasa senang dan nyaman selama di lingkungan kerja mereka akan secara emosional terikat dengan perusahaan. Rasa cinta pada lingkungan kerja dan meleburnya karyawan dengan pekerjaan adalah bukti bahwa karyawan memiliki keterikatan tinggi.

2. Pengujian membuktikan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Variabel *perceived organizational support* sebenarnya memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement*, hanya saja tingkat signifikansinya sangat rendah. Dukungan organisasi sangat diperlukan oleh karyawan. Dengan adanya dukungan setiap orang akan merasa diperhatikan oleh perusahaan. mereka merasa bukan hanya menjadi alat perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan, tetapi sudah dianggap sebagai bagian perusahaan yang harus diperhatikan. Manusia pada dasarnya, khususnya di Indonesia, memiliki kecenderungan ingin diperhatikan oleh lingkungan sosialnya. Dengan adanya dukungan dari perusahaan mereka akan merasa berkewajiban untuk membalas semua dukungan yang telah diberikan oleh karyawan. Mereka juga merasa menjadi bagian perusahaan yang memiliki rasa untuk memberikan yang terbaik untuk kemajuan dan kesejahteraan perusahaan.
3. Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan terdapat pengaruh antara *perceived supervisor support* terhadap *employee engagement*. Pengujian membuktikan bahwa *perceived supervisor support* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia akan semakin terikat (*engaged*) jika supervisor mereka memberikan dukungan seperti yang diharapkan dan dipersepsikan karyawan. Dukungan supervisor juga merupakan dukungan sosial yang dibutuhkan karyawan. Supervisor dianggap sebagai agen atau perwakilan perusahaan. Dukungan

supervisor membuat karyawan semakin nyaman dan senang bekerja dalam suatu perusahaan karena mereka memiliki seseorang yang siap membantu mereka. Dengan demikian karyawan akan sukarela mengikatkan dirinya ke perusahaan.

4. Pengujian membuktikan bahwa *rewards recognition* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. akan semakin terikat (*engaged*) jika karyawan mendapatkan penghargaan dan suatu pengakuan dari perusahaan. Upah dan penghargaan merupakan sesuatu yang wajib diberikan perusahaan karena itu merupakan timbal balik yang formal yang harus diberikan perusahaan. Hal ini harus benar-benar diperhatikan oleh perusahaan. Kebutuhan karyawan dalam segi materi, apabila dipenuhi perusahaan dan membuat karyawan puas maka karyawan semakin terikat dengan perusahaan. Maka seperti konstruk lainnya karyawan akan berkewajiban membalasnya, dalam bentuk *employee engagement*.
5. Pengujian membuktikan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. semakin terikat (*engaged*) dengan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. maka karyawan akan semakin puas akan pekerjaan yang mereka miliki. Karyawan yang terikat sudah pasti memiliki rasa cinta kepada perusahaan mereka. Kepuasan kerja merupakan cerminan perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Karyawan yang terikat memiliki rasa cinta kepada perusahaan dan sudah pasti puas atas segala sesuatu yang melekat pada pekerjaannya.
6. Pengujian membuktikan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. semakin terikat (*engaged*) dengan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. maka karyawan akan semakin memiliki komitmen bersama PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Komitmen organisasi dan *employee*

engagement memiliki kesamaan sebagai konstruk perilaku organisasi. *Employee engagement* memiliki elemen-elemen yang komitmen organisasi. Karyawan yang sudah terikat dengan perusahaan tentu akan memiliki komitmen dengan perusahaannya karena elemen-elemen komitmen juga terkandung dalam *employee engagement*.

7. Pengujian membuktikan bahwa *employee engagement* berpengaruh negatif terhadap *intention to quit*. Variabel *employee engagement* sebenarnya memiliki pengaruh negatif terhadap *intention to quit*, hanya saja tingkat signifikansinya sangat rendah. Keinginan keluar dari organisasi disebabkan adanya rasa tidak nyaman lagi dalam organisasi. Karyawan yang sudah terikat akan memiliki cenderung bertahan karena mereka sudah merasa menjadi bagian organisasi yang tidak terpisahkan. Adanya keinginan keluar dari perusahaan dalam penelitian ini berasal dari karyawan yang hampir masuk masa pensiun. Mereka sudah berpikir untuk mencari alternatif ketika mereka keluar dari organisasi nanti. Mereka juga berpikir apakah mengambil pensiun dini dan memanfaatkan benefit yang didapat untuk memulai hidup baru mereka serelah pensiun.
8. *Perceived supervisor support* dan karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh yang paling kuat terhadap *employee engagement* pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk.
9. *Employee engagement* memiliki pengaruh kuat terhadap dua konstruk yaitu komitmen organisasi dan kepuasan kerja pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk.

5.2. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan-keterbatasan, semoga dengan keterbatasan ini dijadikan perbaikan untuk penelitian yang akan datang. Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini antara lain yaitu kesibukan para karyawan sebagai responden yang sangat tinggi, mengingat mayoritas responden merupakan karyawan yang berkerja di lapangan, sehingga mengakibatkan penyebaran dan pengumpulan

kuesioner membutuhkan waktu lama. Akan lebih baik jika penelitian selanjutnya dilakukan dalam waktu yang cukup, agar hasil yang didapatkan akan optimal.

5.3 Saran

1. Bagi Perusahaan

Hendaknya perusahaan dalam meningkatkan *employee engagement* lebih menitikberatkan pada hubungan karyawan dengan atasan langsung (supervisor), mengingat diantara variabel lain PSS merupakan prediktor yang paling kuat. Dukungan dari supervisor merupakan dukungan yang paling dekat dengan mereka. Adanya dukungan ini membuat karyawan akan semakin merasa diperhatikan oleh perusahaan karena dianggap sebagai agen perusahaan. Mereka akan lebih merasa sebagai bagian perusahaan bukan alat perusahaan mencapai tujuan semata. Tetapi pekerjaan yang sesuai dengan karyawan akan membuat karyawan mencintai pekerjaannya sehingga dapat juga meningkatkan tingkat *engagement* karyawan. Selain itu perusahaan juga harus memikirkan penghargaan kepada karyawan. Dari pertanyaan terbuka bahwa karyawan mengidamkan beberapa bentuk penghargaan, diantaranya jaminan hari tua, peningkatan insentif, remunerasi, sampai peningkatan kuota haji dari perusahaan.

2. Bagi Penelitian Selanjutnya

Hasil Uji R^2 menunjukkan masih ada variabel-variabel lain yang harus diperhatikan dalam penelitian ini. Penelitian-penelitian lebih lanjut, hendaknya menambah variabel lain yang dapat mempengaruhi *employee engagement*, karena dengan semakin baik keterikatan dari karyawan dengan perusahaan maka akan berpengaruh baik juga bagi perusahaan. Adanya perbedaan hasil penelitian ini dengan penelitian terdahulu dapat dijadikan pedoman oleh peneliti selanjutnya untuk kembali memperkuat salah satu hasil penelitian, sehingga dapat memperkaya hasil penelitian dan ilmu pengetahuan.

Daftar Pustaka

- Ahmad, Zainal Arifin dan Zeinab Amini Yekta. 2010. Relationship Between Perceived Organizational Support, Leadership Behaviour, and Job Satisfaction : An Empirical Study in Iran. *Intangible Capital*, Vol. 6, No. 2, pp. 162-184
- Ferdinand, Augusty. 2006. *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Fuad Mas'ud. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Eisenberger, R., Florence Stinglhamber, Christian Vandenberghe, Ivan L. Sucharski dan Linda Rhoades. Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 3, pp. 565–573
- Ganesan, Shankar dan Barton A. Weitz. 1996. The Impact of Staffing Policies on Retail Buyer Job Attitudes and Behaviors. *Journal of Retailing*, Vol. 72, No. 1, pp. 31-56
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hughes, Julia Christensen dan Evelina Rog. 2008. Talent Management, A Strategy for Improving Employee Recruitment, Retention, and Engegement within Hospitality Organization. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20, No.7, pp.743-757
- Ivancevich, John M., Robert Konopaske dan Michael T. Matteson. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta : Erlangga.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi Edisi 10*. Yogyakarta : Penerbit ANDI.
- Luthans, Fred dan Suzanne J. Peterson. 2002. Employee Engagement and Manager Self-Efficac, Implication for Managerial Effectiveness and Development. *Journal of Managerial Development*, Vol. 21, No. 5, pp. 376-387

- Nur Indriantoro dan Bambang Supomo. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen*. Yogyakarta : BPFY-Yogyakarta.
- Newman dan Thanacoody. 2010. The Effects of Perceived Organizational Support, Perceived Supervisor Support and Intra-Organizational Network Resources on Turnover Intentions: A Study of Chinese Employees in Multinational Organizations. British Academy of Management Conference: Management Research in a Changing Climate. Diakses tanggal 13 April 2011, dari <http://eprints.mdx.ac.uk/4707/>
- Rhoades, Linda dan Robert Eisenberger. 2002. Perceived Organizational Support : A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 4, pp. 698-714
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Prehallindo.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, Stephen P dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat
- Robertson, Ivan T. dan Cary L. Cooper. 2010. Full Engagement : The Integration of Employee Engagement and Psychological Well-Being. *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol. 31, No.4, 324-336
- Saks, Alan M. 2006. Employee Engagement : Antecedents and Consequences. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, No.7, pp. 600-619
- Sekaran, Uma. 2006. *Research Methods For Business : Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta : Salemba Empat.
- Slåtten, Terje dan Mehmet Mehmetoglu. 2011. Antecedents and Effects of Engaged Frontline Employees, A Study from The Hospitality Industry. *Managing Service Quality*, Vol. 21, No.1, pp. 88-107
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : CV. Alfabet.