

Employee Engagement : Anteseden dan Konsekuensi

Studi pada Unit CS PT. Telkom Indonesia Semarang



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
Untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada program sarjana Fakultas Ekonomi
Universitas Diponegoro

Disusun oleh:

SANDI NUSATRIA
NIM. C2A007111

FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2011

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Sandi Nusatria
Nomor Induk Mahasiswa : C2A007111
Fakultas / Jurusan : Ekonomi / Manajemen
Judul Skripsi : ***Employee Engagement : Antecedent dan Konsekuensi***
Dosen Pembimbing : Dr. Suharnomo, SE, M.Si

Semarang, Maret 2011

Dosen Pembimbing,

(Dr. Suharnomo, SE, M.Si.)
NIP. 197007221998021002

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Sandi Nusatria

Nomor Induk Mahasiswa : C2A007111

Fakultas / Jurusan : Ekonomi / Manajemen

Judul Skripsi : *Employee Engagement : Anteseden dan Konsekuensi*

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 18 Oktober 2011

Tim Penguji

1. Dr. Suharnomo, SE, M.Si. (.....)

2. Dr. Hj. Indi Djastuti, M.S. (.....)

3. Dr. Edy Rahardja, M.Si. (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Sandi Nusatria, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: ***Employee Engagement : Anteseden dan Konsekuensi*** Studi Kasus Pada Unit CS PT. Telkom Indonesia Semarang, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, September 2011
Yang membuat pernyataan,

(Sandi Nusatria)
NIM: C2A007111

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui anteseden dan juga konsekuensi dari *employee engagement*. *Employee engagement* merupakan topik penting yang dibicarakan di antara konsultan dan media bisnis. *Employee engagement* dapat memprediksi keluaran karyawan, kesuksesan organisasi dan kinerja finansial. Kinerja yang baik PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Reg-4 mengindikasikan tingkat *engagement* yang tinggi.

Penelitian ini dilakukan pada unit CS PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Semarang. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dan diimplementasikan kepada Unit CS PT. Telkom Indonesia Semarang pada 57 karyawan. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan bantuan SPSS versi 17. Jumlah populasi yang sedikit menjadikan penelitian menggunakan metode sensus dan teknik data uji digunakan dalam penelitian ini meliputi uji validitas dengan analisis faktor, uji reliabilitas. Asumsi klasik pengujian dan analisis regresi linier, untuk memverifikasi dan untuk membuktikan hipotesis penelitian.

Hasil analisis menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan, *perceived supervisor support*, dan *rewards and recognition* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Selain itu hasil juga menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Kata kunci : *employee engagement*, karakteristik pekerjaan, *perceived organizational support*, *perceived supervisor support*, *rewards and recognition*, kepuasan kerja, komitmen organisasi, *intention to quit*

ABSTRACT

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

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Orang yang paling bijaksana adalah orang yang mengetahui bahwa dirinya tidak tahu

“Hai sekalian jin dan manusia, jika kamu mampu menembus (melintasi) penjuru langit dan bumi, maka tembuslah. Kamu tidak bisa menembusnya melainkan dengan kekuatan. Maka nikmat Tuhanmu yang manakah yang kamu dustakan?” (Ar-Rahman : 33-34)

"Tekanan akan membuat kita selalu terjaga, tekanan akan membuat kita selalu merasa harus terus belajar, dan tekanan akan selalu membuat kita terus berusaha menggali kemampuan kita sampai pada batas maksimal"-Bambang Pamungkas-

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

- 1. Mama dan ayah tercinta yang tiada henti mencurahkan kasih sayangnya dan selalu mendoakan yang terbaik untuk anak-anaknya.*
- 2. Kedua adik-adik saya, Sindy Pariamanda dan Septi Oktaviantry yang selalu memeberikan semangat dan doanya bagi kakaknya*
- 3. Keluarga besar saya yang selalu mendukung saya*

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan nikmat dan karunia-Nya serta kekuatan lahir dan bathin kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini. Penulisan skripsi dengan judul “ *Employee Engagement : Anteseden dan Konsekuensi*” ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian dari persyaratan guna menyelesaikan program sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini, khususnya kepada:

1. Bapak Prof. Drs. H. Mohamad Nasir, Msi. Akt. Ph.D selaku dekan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang
2. Bapak Dr. Suharnomo, SE, M.Si selaku dosen pembimbing dan dosen wali yang telah meluangkan banyak waktunya untuk memberikan arahan serta kesabarannya selama penulisan skripsi ini.
3. Mama dan Ayah tercinta, Ibu Darti dan Bp. Sudirman, yang selalu memberikan motivasi, dukungan, semangat, kasih sayang yang tak terhingga,
4. Responden di Unit CS PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Semarang yang telah meluangkan waktu dan pikiran dalam mengisi kuesioner dalam penelitian ini.

5. Bapak Tatang Sumirat, Bapak Kuncoro, Mbak Tania. Bapak Djoko Tri, Bapak Mudji Santosa (Musan), Bapak Sudjono dan Ibu di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Semarang yang telah banyak membantu saya selama melakukan penelitian
6. Segenap dosen Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro yang telah memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis.
7. Kedua Adikku Sindy Pariamanda dan Septi Oktaviantry yang selalu memberikan dukungan dan doa yang tulus, serta seluruh keluarga besar saya.
8. Teman-teman saya Shofian, Dhita, Fadil, Beni, Arbi, Alza, Ucup, Zia, Rio, Wulan, Nimas, Bin, Yudha, Diaz dan yang mungkin tidak tersebut yang banyak membantu dan mendukung saya selama penulisan penelitian
9. Teman-teman penulis Sueb, Gemma, Aryo, Wibi, Imam, Brantas, Muja, Dimas, Oki Julung, Deded, Broto, Bram, Deki, Wahyu, oky wenkyca, Bocil, Ferdi, Agil, Chandra, Putriadhi, arum, kiki, cita, icha, arma, dewi, ayu, iko, sherly, mbak uli, mbakput, mute, mbak usi, indri, helda, Abas, Dani, dan teman-teman MANAGEMENT SQUAD '07 yang telah berbagi kesenangan, pengalaman dan kenangan selama di Universitas Diponegoro
10. Himpunan Mahasiswa Jurusan Manajemen Universitas Diponegoro serta panitia ECOS 2009 yang telah memberikan kesempatan penulis untuk belajar dan berkembang bersama serta mendapatkan pelajaran-pelajaran yang berharga.

11. @fiksimini, sebuah media untuk saya dalam menyeimbangkan kinerja otak kiri dan kanan saya serta admin atas segala apresiasinya.
12. Dan seluruh pihak yang berkontribusi kepada penulisan ini maupun penulis secara pribadi yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Semarang, September 2011

Sandi Nusatria

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Halaman Persetujuan Skripsi	ii
Halaman Pengesahan Kelulusan Ujian	iii
Pernyataan Orisinalitas Skripsi	iv
Abstrak.....	v
<i>Abstract</i>	vi
Motto dan Persembahan.....	vii
Kata Pengantar	viii
Daftar Isi.....	xv
Daftar Tabel	xvi
Daftar Gambar.....	xvii
Daftar Lampiran	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian.....	11
1.4 Kegunaan Penelitian.....	11
1.5 Sistematika Penulisan.....	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	14
2.1 Landasan Teori	14
2.1.1 <i>Employee Engagement</i>	14
2.1.2 Karakteristik Pekerjaan	19
2.1.3 <i>Perceived Organization Support</i> dan <i>Perceived Supervisor</i> ...	22
2.1.4 <i>Rewards and Recognition</i>	25
2.1.5 Kepuasan Kerja	29
2.1.6 Komitmen Organisasi	30
2.1.7 <i>Intention to Quit</i>	31
2.1.8 Hubungan antar variabel	31
2.2 Penelitian Terdahulu	33
2.3 Kerangka Pemikiran	35
2.4 Hipotesis.....	35
BAB III METODE PENELITIAN.....	37
3.1 Jenis dan Sumber Data	37
3.1.1 Data Primer	37
3.1.2 Data Sekunder	37
3.2 Metode Pengumpulan Data.....	38

3.3	Populasi.....	38
3.4	Variabel dan Definisi Operasional.....	39
3.4.1	<i>Employee Engagement</i>	39
3.4.2	Karakteristik Pekerjaan.....	41
3.4.3	<i>Perceived Organization Support</i>	41
3.4.4	<i>Perceived Supervisor Support</i>	42
3.4.5	<i>Rewards and Recognition</i>	42
3.4.6	Kepuasan Kerja.....	43
3.4.7	Komitmen Organisasi.....	44
3.4.8	<i>Intention to Quit</i>	44
3.5	Metode Analisis Data.....	45
3.5.1	Uji Validitas dan Uji Reliabilitas.....	46
3.5.2	Uji Asumsi Klasik.....	47
3.5.2.1	Uji Normalitas.....	47
3.5.2.2	Uji Heteroskedastisitas.....	48
3.5.2.3	Uji Multikolinieritas.....	48
3.5.3	Analisis Regresi Linier Berganda.....	49
3.5.3.1	Uji t.....	49
3.5.3.2	Uji F (Simultan).....	49
3.5.3.3	Uji R ²	50
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....		51
4.1	Deskripsi Objek Penelitian.....	51
4.1.1	Gambaran Umum PT Telekomunikasi Indonesia Tbk.....	51
4.1.1.1	Sejarah singkat PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk ..	51
4.1.1.2	Visi dan Misi Telekomunikasi Indonesia Tbk.....	52
4.1.1.3	Profil Unit CS PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk....	53
4.1.2	Gambaran Umum Responden.....	56
4.1.2.1	Gambaran Responden Menurut Jenis Kelamin.....	56
4.1.2.2	Gambaran Responden Menurut Usia.....	57
4.2	Analisis Data.....	58
4.2.1	Uji Kualitas Data.....	58
4.2.1.1	Uji Validitas.....	58
4.2.1.2	Pengujian Reliabilitas.....	60
4.3.	Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, <i>Perceived Organizational Support</i> , <i>Perceived Supervisor Support</i> , <i>Rewards and Recognition</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	61
4.3.1	Uji Asumsi Klasik.....	61
4.3.1.1	Uji Normalitas.....	61
4.3.1.2	Uji Multikolinieritas.....	66
4.3.1.3	Uji Heterokedastisitas.....	67
4.3.2	Analisis Linier Berganda.....	69
4.3.3	Uji Model.....	71

4.3.3.1 Uji R ²	71
4.3.3.2 Uji F	72
4.3.3.3 Uji t	73
4.4 Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kepuasan Kerja	75
4.4.1 Uji Asumsi Klasik	75
4.4.1.1 Uji Normalitas	75
4.4.1.2 Uji Multikolinieritas	78
4.4.1.3 Uji Heterokedastisitas	79
4.4.2 Analisis Linier Berganda	80
4.4.3 Uji Model	81
4.4.3.1 Uji R ²	81
4.4.3.2 Uji F	82
4.4.3.3 Uji t	83
4.5 Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Komitmen Organisasi	84
4.5.1 Uji Asumsi Klasik	84
4.5.1.1 Uji Normalitas	84
4.5.1.2 Uji Multikolinieritas	87
4.5.1.3 Uji Heterokedastisitas	88
4.5.2 Analisis Linier Berganda	88
4.5.3 Uji Model	90
4.5.3.1 Uji R ²	90
4.5.3.2 Uji F	91
4.5.3.3 Uji t	92
4.6 Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap <i>Intention to Quit</i>	93
4.6.1 Uji Asumsi Klasik	93
4.6.1.1 Uji Normalitas	93
4.6.1.2 Uji Multikolinieritas	96
4.6.1.3 Uji Heterokedastisitas	97
4.6.2 Analisis Linier Berganda	98
4.6.3 Uji Model	99
4.6.3.1 Uji R ²	99
4.6.3.2 Uji F	100
4.6.3.3 Uji t	101
4.7 Pembahasan	101
4.7.1 Karakteristik Pekerjaan terhadap <i>Employee Engagement</i>	101
4.7.2 POS terhadap <i>Employee Engagement</i>	103
4.7.3 PSS terhadap <i>Employee Engagement</i>	105
4.7.4 <i>Rewards and Recognition</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	106
4.7.5 <i>Employee Engagement</i> terhadap Kepuasan Kerja	107
4.7.6 <i>Employee Engagement</i> terhadap Komitmen Organisasi	108

4.7.7 <i>Employee Engagement</i> terhadap <i>Intention to Quit</i>	109
BAB V PENUTUP.....	112
5.1 Kesimpulan	112
5.2 Keterbatasan Penelitian.....	118
5.1 Saran	118
Daftar Pustaka	120
Lampiran - Lampiran	122

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Tren Penjualan Speedy dan Wire Line	7
Tabel 1.2 Rekapitulasi NKI Tahun 2008 s.d. 2009.....	8
Tabel 1.3 Tingkat Absensi Karyawan.....	9
Tabel 2.1 12 Elemen <i>Engagement</i> Gallup Inc	19
Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu	34
Tabel 4.1 Responden berdasar Jenis Kelamin.....	56
Tabel 4.2 Responden berdasarkan Usia	57
Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas.....	59
Tabel 4.4 Hasil Pengujian Realibilitas	61
Tabel 4.5 Uji Kogomorov-Smirnov Tahap 1	65
Tabel 4.6 Hasil Uji Multikolinieritas Tahap 1	66
Tabel 4.7 Hasil Analisis Linier Berganda	69
Tabel 4.8 Koefisien Determinasi Regresi Tahap 1	71
Tabel 4.9 Uji F Regresi Tahap 1	72
Tabel 4.10 Uji t Regresi Tahap 1	73
Tabel 4.11 Uji Kogomorov-Smirnov Tahap 2	77
Tabel 4.12 Hasil Uji Multikolinieritas Tahap	78
Tabel 4.13 Hasil Analisis Linier Berganda Tahap 2.....	80
Tabel 4.14 Koefisien Determinasi Regresi Tahap 2	81
Tabel 4.15 Uji F Regresi Tahap 2	82
Tabel 4.16 Uji t Regresi Tahap 2	83
Tabel 4.17 Uji Kogomorov-Smirnov Tahap 3	86
Tabel 4.18 Hasil Uji Multikolinieritas Tahap 3	87
Tabel 4.19 Hasil Analisis Linier Berganda Tahap 3	89
Tabel 4.20 Koefisien Determinasi Regresi Tahap 3	90
Tabel 4.21 Uji F Regresi Tahap 3	91

Tabel 4.22 Uji t Regresi Tahap 3	92
Tabel 4.23 Uji Kogomorov-Smirnov Tahap 4	95
Tabel 4.24 Hasil Uji Multikolinieritas Tahap 4	96
Tabel 4.25 Hasil Analisis Linier Berganda Tahap 4	98
Tabel 4.26 Koefisien Determinasi Regresi Tahap 4	99
Tabel 4.27 Uji F Regresi Tahap 4	100
Tabel 4.28 Uji t Regresi Tahap 4	101

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 Grafik Tingkat <i>Engagement</i>	5
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran	35
Gambar 4.1 <i>Market Landscape</i> (Oktober 2010)	55
Gambar 4.3 Grafik Kurva Histogram Regresi Tahap 1	63
Gambar 4.4 Grafik <i>Normal Probability Plot</i> Regresi Tahap 1	64
Gambar 4.5 Scatterplot Histogram Regresi Tahap 1	68
Gambar 4.6 Grafik Kurva Histogram Regresi Tahap 2	75
Gambar 4.7 Grafik <i>Normal Probability Plot</i> Regresi Tahap 2	76
Gambar 4.8 Scatterplot Histogram Regresi Tahap 2	79
Gambar 4.9 Grafik Kurva Histogram Regresi Tahap 3	84
Gambar 4.10 Grafik <i>Normal Probability Plot</i> Regresi Tahap 3	85
Gambar 4.11 Scatterplot Histogram Regresi Tahap 3	88
Gambar 4.12 Grafik Kurva Histogram Regresi Tahap 4	93
Gambar 4.13 Grafik <i>Normal Probability Plot</i> Regresi Tahap 4	94
Gambar 4.14 Scatterplot Histogram Regresi Tahap 4	97

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A Kuesioner Penelitian

Lampiran B Tabulasi Data Penelitian

Lampiran C Persetujuan Penelitian

Lampiran D Hasil Uji Validitas dan Realibilitas

Lampiran E Hasil Regresi

Lampiran F Hasil Uji Kolgomorov-Smirnov

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Karyawan dapat bertahan dalam sebuah perusahaan jika merasa nyaman dan senang bekerja di perusahaan tersebut. Rasa nyaman dan senang ditimbulkan oleh berbagai faktor dalam perusahaan antara lain pekerjaan itu sendiri, gaji, lingkungan kerja baik fisik maupun non-fisik dan hal-hal lainnya yang dapat berpengaruh pada psikologis karyawan. Perbedaan yang terdapat pada diri karyawan membuat perusahaan membutuhkan cara khusus dalam mencari tahu hal-hal apa yang dapat membuat seorang karyawan merasa nyaman dan senang bekerja dalam perusahaan. Perusahaan harus dengan tepat menyediakan hal yang diinginkan dan dibutuhkan karyawan.

Karyawan yang merasa nyaman dan senang memiliki kecenderungan untuk bertahan. Karyawan yang sudah memiliki kecenderungan bertahan akan menimbulkan komitmen dari karyawan terhadap perusahaan. Dengan adanya komitmen karyawan terhadap perusahaan, karyawan akan melakukan yang terbaik bagi perusahaan. Komitmen karyawan seperti ini disebut sebagai komitmen organisasi. Komitmen organisasi menurut Robbins (2003) adalah tingkat di mana karyawan mengaitkan dirinya ke organisasi tertentu dan sasarannya, dan berharap mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Komitmen seorang karyawan terhadap perusahaan menunjukkan bahwa karyawan sudah memiliki keterikatan yang sangat kuat dengan perusahaan dan anggotanya.

Intensitas hubungan karyawan dengan perusahaan memang dapat menggambarkan kondisi psikologis karyawan terhadap perusahaan. Kondisi psikologis yang positif akan berbanding lurus dengan kinerja karyawan. Karyawan akan secara sadar memberikan kinerja terbaik dari dirinya kepada perusahaan jika mereka juga mendapatkan hal-hal yang dapat membuat mereka puas.

Hubungan timbal-balik antara karyawan dan perusahaan ini yang menjadi perhatian dari perusahaan. Perusahaan akan sedapat mungkin menjaga hubungan ini tetap pada kondisi yang baik. Ketika karyawan merasa bahwa kondisi hubungan mereka dengan perusahaan berada kondisi baik karyawan akan memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Hal-hal yang menjadi fokus perusahaan dalam mengelola perusahaan adalah pada faktor-faktor yang berpengaruh pada kondisi psikologis karyawan. Maka ketika karyawan sudah berkomitmen pada suatu organisasi berarti perusahaan sudah mampu memberikan hal-hal yang dibutuhkan dan diinginkan karyawan. Banyak gagasan yang membicarakan tentang hubungan dua arah antara karyawan dengan perusahaan dan pekerjaannya seperti *job involvement*, komitmen organisasi, OCB dan yang terbaru adalah *employee engagement*.

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”.

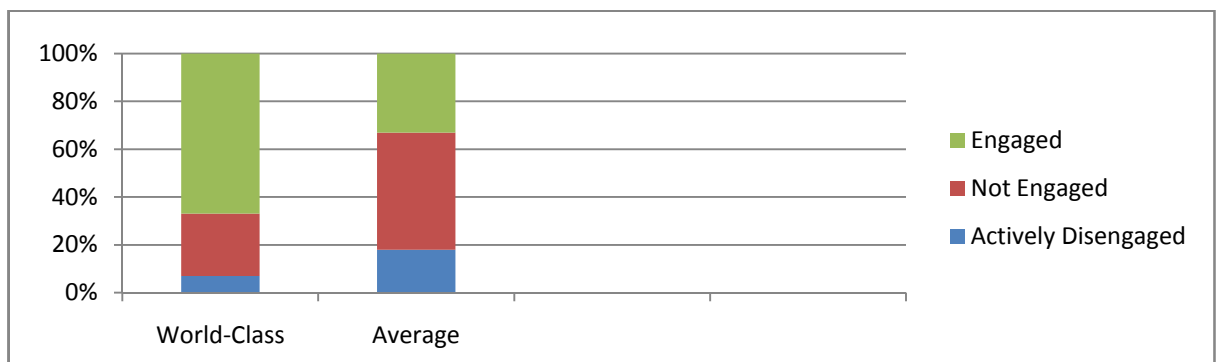
Ketika karyawan sudah terikat (*engaged*) dengan suatu perusahaan maka karyawan memiliki suatu kesadaran terhadap bisnis. Kesadaran akan bisnis perusahaan ini yang membuat karyawan akan memberikan seluruh kemampuan terbaiknya terhadap perusahaan. Riset menunjukkan bahwa karyawan yang terikat (*engaged 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).

Kahn menemukan bahwa terdapat tiga kondisi psikologis yang berhubungan dengan *engagement* atau *disengagement* dalam pekerjaan: *meaningfulness*, *safety*, dan *availability* (dalam Saks, 2006). Dengan kata lain seorang karyawan dapat lebih *engaged* dengan situasi kerja yang menawarkan mereka kelebihan dalam hal *psychological meaningfulness* dan rasa aman secara psikologis serta ketika mereka *more psychological available*. Ketiga kondisi psikologis diatas dapat meningkatkan tingkat *engagement* seseorang. Kahn juga menemukan bahwa *job enrichment* dan kecocokan tugas sebagai prediktor yang positif bagi *meaningfulness*; rekan kerja yang menghargai dan *supportive supervisor relations* merupakan prediktor yang positif dari rasa aman sementara itu ketaatan pada norma rekan kerja dan *self-consciousness* merupakan prediktor negatif; dan ketersediaan sumber daya menjadi prediktor positif bagi *psychological availability*.

Employee engagement telah menjadi isu yang sangat penting selama dekade terakhir dan hasil penelitian dengan survey data mengungkapkan rendahnya tingkat *engagement* di banyak negara (Robertson dan Cooper, 2009). Towers Perrin menemukan rata-rata tingkat *engagement* global sebesar 14 % dengan karyawan dari

berbagai negara dilaporkan sebagai yang tertinggi yaitu Meksiko (40%), Brazil (31%), Amerika Serikat (21%), Belgia (18%), dan Kanada (17%). Data di atas menunjukkan bahwa dua negara teratas dalam tingkat *engagement* karyawan ditempati oleh negara berkembang yaitu Meksiko dan Brazil. Lalu bagaimana dengan Indonesia yang notabene juga merupakan negara berkembang.



Sumber : *Employee Engagement, What's Your Engagement Ratio* by Gallup Consulting, 2010

Gambar 1.1

Grafik Tingkat *Engagement*

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 perjalanan 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.

Seperti yang tergambar dalam gambar 1.1 bahwa 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.

Tabel 1.1

Tren Penjualan Speedy dan Wire Line

Bulan	Speedy	Wire
Januari	5707	4611
Februari-Maret	6200	5261
April	6800	4811
Mei	7100	5805
Juni	7690	4910

Sumber : Data sekunder yang diolah, 2011

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa 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%.

Tabel 1.2

Rekapitulasi NKI Tahun 2008 s.d. 2010

NO	PRESTASI	TAHUN 2008		TAHUN 2009		TAHUN 2010	
		JUMLAH	%	JUMLAH	%	JUMLAH	%
1	P1	0	0.00%	0	0.00%	21	5.22%
2	P2	356	28.78%	8	0.83%	375	93.28%
3	P3	877	70.90%	949	97.94%	6	1.49%
4	P4	4	0.32%	4	0.41%	0	0.00%
5	P5	0	0.00%	8	0.83%	0	0.00%
	JUMLAH	1237	100%	969	100%	402	100%

Sumber : Data sekunder, 2011

Kinerja perusahaan yang cukup baik sebuah perusahaan tentu didahului adanya prestasi yang baik pada kinerja karyawannya. Tabel di atas merupakan gambaran kinerja karyawan unit *costumer service* regional 4. Tabel di atas menunjukkan capaian dari kinerja yang kemudian dikelompokan berdasarkan persentase capaian kinerja. Dari tabel di atas terlihat 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.

Tabel 1.3

Tingkat Absensi Karyawan

No	Periode	% Absensi
1	April	3,53
2	Mei	3,02
3	Juni	3,25
4	Juli	3,35

Hal ini kemudian diperkuat dengan tingkat absensi perusahaan yang cukup rendah. Terlihat pada tabel di atas bahwa 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**”.

1.2 Rumusan Masalah

Employee engagement memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja sebuah perusahaan. Kinerja penjualan yang baik, kinerja karyawan yang baik serta tingkat absensi yang rendah mengindikasikan adanya tingkat *employee engagement* yang baik pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Semarang. Banyak penelitian yang sudah ditulis tentang *employee engagement* ditemukan dalam jurnal praktisioner dimana penelitian lebih didasarkan pada praktek dibandingkan dengan teori dan riset empiris (Saks, 2006). Penelitian yang masih sedikit tentang *employee engagement* memberikan banyak peluang dalam membuat penelitian tentang *employee engagement* yang dapat memberi tambahan dalam gagasan ini. Penelitian ini dilakukan sebagai konfirmasi atas penelitian yang dilakukan oleh Alan M. Saks (2005). Dari penelitian terdahulu sudah ditemukan beberapa faktor yang menjadi anteseden dan konsekuensi dari *employee engagement*.

Berdasarkan uraian di atas maka masalah yang timbul dari penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pengaruh anteseden (karakteristik pekerjaan, *perceived organizational support*, *perceived supervisor support*, dan imbalan (reward) dan pengakuan (*recognition*) terhadap *employee engagement* ?
2. Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap konsekuensi (kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan *intention to quit*)?

1.3 Tujuan Penelitian

Dalam pembuatan sebuah penelitian dibutuhkan tujuan agar penelitian memiliki arah yang jelas. Sesuai dengan latar belakang dan rumusan masalah, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menguji pengaruh karakteristik pekerjaan (*job characteristic*) terhadap *employee engagement*
2. Untuk menguji pengaruh *perceived organization support* terhadap *employee engagement*
3. Untuk menguji pengaruh *perceived supervisor support* terhadap *employee engagement*
4. Untuk menguji pengaruh *rewards and recognition* terhadap *employee engagement*
5. Untuk menguji pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan kerja
6. Untuk menguji pengaruh *employee engagement* terhadap komitmen organisasi
7. Untuk menguji pengaruh *employee engagement* terhadap *intention to quit*

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian dibuat tentunya dengan maksud agar penelitian dapat berguna di kemudian hari bagi banyak orang. Adapun kegunaan penelitian ini adalah :

1. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada pihak manajemen perusahaan dalam meningkatkan tingkat *employee engagement*.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah dan melengkapi penelitian terdahulu dan dapat digunakan sebagai bahan penelitian dalam rangka

menambah khasanah akademik sehingga berguna untuk pengembangan ilmu khususnya manajemen sumber daya manusia.

1.5 Sistematika Penulisan

Agar dapat memberikan gambaran yang jelas tentang penulisan penelitian ini, maka disusunlah sistematika penulisan yang berisi informasi mengenai materi – materi yang dibahas di tiap – tiap bab. Sistematika penulisan ini adalah :

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai landasan teori yang mendasari penelitian ini, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran serta hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai variabel – variabel yang akan diteliti, jenis dan sumber data, populasi dan penentuan sampel, metode pengumpulan data dan teknik analisis.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai deskripsi obyek penelitian, hasil analisis data dan pembahasan.

BAB V PENUTUP

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai kesimpulan yang merupakan penyajian singkat dari keseluruhan hasil penelitian yang diperoleh dalam pembahasan juga saran – saran yang diberikan kepada peneliti selanjutnya yang tertarik meneliti hal yang sama.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Employee Engagement*

Setiap perusahaan tentu sangat ingin mempertahankan karyawan terbaiknya untuk tetap berada di dalam perusahaan. Karyawan tersebut sebisa mungkin dipelihara agar karyawan akan merasa betah dalam perusahaan. Untuk itu perilaku karyawan dipelajari oleh perusahaan agar mampu memelihara mereka dengan baik. Perusahaan akan lebih beruntung lagi jika karyawan mereka sudah terikat dengan perusahaan.

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.

Employee engagement sudah digunakan secara luas dan menjadi istilah yang populer (Robinson *et al.* Dalam Saks, 2006). Meskipun begitu, Robinson juga 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.

Employee engagement memiliki keterkaitan dengan berbagai gagasan dalam perilaku organisasi namun tetap berbeda. *Employee engagement* bukan hanya sekedar sikap seperti komitmen organisasi tetapi merupakan tingkat seorang karyawan penuh perhatian dan melebur dengan pekerjaannya. Dalam literatur akademis *employee engagement* telah didefinisikan sebagai konstruk yang unik dan berbeda yang mengandung komponen kognitif, emosi, dan perilaku yang berhubungan dengan kinerja individu. Lebih jauh lagi,

engagement dapat dibedakan dari beberapa konstruk terkait, seperti komitmen organisasi, *organizational citizenship behavior*, dan *job involvement* (Saks,2006).

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.

Berdasarkan Maslach *et al.* (dalam Saks, 2006) terdapat enam area kerja yang dapat mempengaruhi *burnout* dan *employee engagement* : beban kerja, kendali, imbalan dan pengakuan, komunitas dan dukungan sosial, *perceived fairness*, dan nilai.

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.

Tabel 2.1**12 Elemen *Engagement* yang dikembangkan oleh Gallup Inc**

12 Elements of Engagement
1. Saya mengetahui apa yang diharapkan dari saya pada pekerjaan
2. Saya memiliki peralatan dan materi-materi yang saya butuhkan untuk mengerjakan pekerjaan saya dengan baik
3. Dalam bekerja saya memiliki kesempatan untuk mengerjakan apa yang saya kerjakan secara baik setiap hari
4. Dalam tujuh hari terakhir, saya menerima penghargaan atau pujian karena mengerjakan pekerjaan saya dengan baik
5. Supervisor saya, atau seseorang dalam lingkungan kerja, terlihat peduli dengan saya sebagai individu
6. Ada orang dalam lingkungan kerja yang mendorong perkembangan saya
7. Pendapat saya didengar dalam lingkungan kerja
8. Misi dan tujuan perusahaan membuat saya merasa pekerjaan saya penting
9. Rekan sejawat atau rekan kerja saya memiliki komitmen untuk melakukan pekerjaan yang berkualitas
10. Saya mempunyai teman baik di lingkungan kerja
11. Dalam enam bulan terakhir, seseorang menanyakan/membicarakan tentang perkembangan saya
12. Dalam setahun terakhir saya memiliki keuntungan untuk belajar dan tumbuh dalam lingkungan kerja saya

Copyright © 1993-1998 Gallup Inc. All rights reserved

1.5.1 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. Pekerjaan yang membutuhkan keterampilan dan bakat yang lebih banyak akan memiliki nilai yang tinggi dalam keanekaragaman keterampilan dibandingkan dengan pekerjaan yang membutuhkan hanya satu keterampilan dan bakat saja.

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. Pengaruh yang dihasilkan oleh sebuah pekerjaan memiliki nilai penting. Suatu pekerjaan akan memiliki nilai tinggi jika suatu pekerjaan memberikan pengaruh yang substansial terhadap lingkungan dan pekerjaan individu lain dalam lingkungan kerja,

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. Kebebasan yang

dimiliki individu dalam melakukan pekerjaannya membuat pekerjaan tersebut memiliki nilai yang tinggi dibandingkan dengan yang lain.

5. Umpan balik (*feedback*)

Tingkat sampai mana pelaksanaan aktivitas kerja membuat seorang individu mendapatkan informasi yang jelas dan langsung mengenai keefektifan kinerjanya. Suatu pekerjaan akan memiliki nilai tinggi dalam umpan balik apabila pekerjaan tersebut memberikan umpan balik yang jelas mengenai kinerja individu yang menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Selama bertahun-tahun, lima dimensi telah diidentifikasi untuk mempresentasikan karakteristik pekerjaan yang paling penting di mana karyawan memiliki respon afektif. Kelima dimensi tersebut adalah (Luthans, 2006) :

1. *Pekerjaan itu sendiri*. Dalam hal dimana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab. Kemudian bahwa pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuannya serta menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai seberapa baik mereka bekerja (Robbins, 1996).
2. *Gaji*. Sejumlah upah yang diterima dan tingkat di mana hal itu bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.

3. *Kesempatan promosi*. Kesempatan untuk maju dalam organisasi.
4. *Pengawasan*. Kemampuan penyelia untuk memberikan dukungan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.
5. *Rekan kerja*. Tingkat di mana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial.

2.1.3 *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.

Level *perceived organizational support (POS)* yang tinggi menciptakan rasa kewajiban, bagi perusahaan seperti membuat mereka harus membalas komitmen perusahaan yang mendukung tujuan organisasi.

Karyawan yang merasa mendapat dukungan dari organisasinya tentu akan memiliki komitmen secara emosional dengan perusahaan. Mereka merasa harus membalas dukungan dari perusahaan dengan komitmen yang tinggi terhadap perusahaan karena merasa perusahaan peduli dengan karyawan. Dari perspektif pertautan sosial (*social exchange*), dapat dinyatakan bahwa karyawan yang menerima dukungan yang tinggi dari organisasi akan lebih merasa berkewajiban untuk membalas perusahaan dengan komitmen afektif (Eisenberger *et al.* 1986; Shore dan Wayne, 1993 dalam Ahmad dan Yakta, 2010).

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).

Teori dukungan organisasi juga disebut sebagai proses psikologi yang mendasari konsekuensi dari POS. Pertama, dalam dasar hubungan dua arah, POS sebaiknya menghasilkan rasa kewajiban untuk peduli dengan kesejahteraan organisasi dan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Kedua, kepedulian, persetujuan, dan rasa hormat dapat diartikan POS sebaiknya memenuhi kebutuhan sosioemosional, mengarahkan karyawan untuk menggabungkan keanggotaan organisasi dan status tugas ke dalam

identitas sosialnya. Ketiga, POS seharusnya menguatkan kepercayaan karyawan bahwa organisasi mengakui dan menghargai peningkatan kinerja. Proses ini seharusnya menciptakan hasil yang menguntungkan bagi keduanya, baik karyawan, misalkan meningkatkan kepuasan kerja dan meningkatkan suasana hati yang positif maupun organisasi, misalkan meningkatkan komitmen afektif dan kinerja, menurunkan *turnover* (Rhoades dan Eisenberger, 2002).

Dukungan organisasional yang dirasakan (*perceived organizational support*) dapat didefinisikan sebagai keyakinan pekerja mengenai tingkat kesungguhan dari organisasi dalam memberikan dorongan terhadap mereka terkait dengan pengembangan potensi dan kapasitasnya untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi (Ery Tri Djatmika, 2005).

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. Berdasarkan

teori dukungan organisasi temuan tentang hubungan positif antara PSS dan POS diinterpretasikan untuk mengindikasikan bahwa PSS akan mengakibatkan POS (Sucharski dan Rhoades, 2002). Yoon dan Thye dalam Sucharski dan Rhoades (2002) mengatakan bahwa hubungan kausalitas juga terjadi dalam hubungan sebaliknya dimana POS meningkatkan PSS : persepsi karyawan bahwa organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka membuat karyawan percaya bahwa supervisor, sebagai agen organisasi, cenderung menguntungkan bagi mereka.

2.1.4 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.

Uang telah lama dipandang sebagai penghargaan dan untuk beberapa orang hal itu lebih penting daripada apapun yang diberikan perusahaan. Peran uang sebagai penghargaan akan berbeda-beda menurut individu dan industri, tetapi suatu hal yang pasti adalah uang merupakan penghargaan yang penting

(Luthans, 2006). Uang juga dihubungkan dengan dengan empat atribut simbolis penting yang diperjuangkan manusia : prestasi dan penghargaan, status dan rasa hormat, kebebasan dan kontrol, dan kekuasaan. Secara khusus, uang membantu orang mempertahankan tujuan fisik (pakaian, mobil, rumah) dan psikologi (status, harga diri, perasaan berprestasi). Pada kenyataannya, dalam kebanyakan buku manajemen yang berhubungan dengan uang, peneliti fokus pada uang sebagai gaji dan cara di mana gaji mempengaruhi motivasi, sikap kerja dan retensi.

Gaji merupakan penghargaan penting yang tidak perlu dipertanyakan lagi. Selain uang, bentuk penghargaan untuk mengidentifikasi dan memberi penghargaan kinerja yang luar biasa menjadi hal vital, tetapi sering menjadi bagian sistem penghargaan organisasi yang terabaikan. Uang selalu diutamakan secara jelas jika seseorang ditanya mengenai motivasi mereka. Akan tetapi, penghargaan organisasi formal dan penghargaan sosial yang digunakan secara sistematis oleh supervisor dan manajer merupakan hal yang sangat penting bagi karyawan dan keberhasilan organisasi (Luthans, 2006).

Terdapat sejumlah alasan mengapa penghargaan sepenting, atau bahkan lebih penting uang sebagai imbalan untuk karyawan saat ini. Ada beberapa bentuk penghargaan yang dapat diberikan dalam jumlah kecil atau besar, dan dalam banyak hal dapat dikontrol oleh manajer. Sebagai contoh, selain penghargaan sosial dan penghargaan formal, manajer dapat memberi

karyawan kenaikan tanggung jawab. Dalam Luthans (2006) seorang ahli mengenai penghargaan menjelaskannya demikian :

Anda bisa, jika anda memilih, membuat semua karyawan Anda . . . dapat dipilih untuk mendapat penghargaan nonfinansial. Anda juga dapat membuat penghargaan ini kelihatan, jika anda mau, dengan kinerja Anda. Anda tidak perlu menunggu persetujuan dari tingkat yang lebih tinggi dan tanggal peringatan karena penghargaan nonfinansial tidak berasal dari anggaran atau pimpinan, dan jarang disebutkan dalam kontrak pekerjaan dan persetujuan kolektif. Selanjutnya . . . jika Anda kurang hati-hati memberi seseorang kebebasan atau tantangan lebih dari yang dapat dia lakukan, Anda dapat mengambilnya kembali. Oleh karena itu, organisasi menjadi tegas dan inovatif ketika menggunakan penghargaan nonmoneter karena karyawan tidak harus hidup dengan kesalahan mereka.

Penelitian menunjukkan bahwa terdapat banyak jenis penghargaan yang dapat menyebabkan kinerja dan loyalitas yang tinggi (Luthans dan Stajkovic dalam Luthans, 2006). Salah satu yang mendapat perhatian makin besar adalah penghargaan terhadap kenyataan bahwa banyak karyawan memiliki tanggung jawab atas pekerjaan dan keluarga, dan ketika organisasi membantu mereka menangani kewajiban tersebut, loyalitas mereka pun meningkat (Luthans, 2006).

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.

2.1.5 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.

2.1.6 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 atau 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.

2.1.7 *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)

2.1.8 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). Kenyatannya, 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 keutungan 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.

2.2 Penelitian Terdahulu

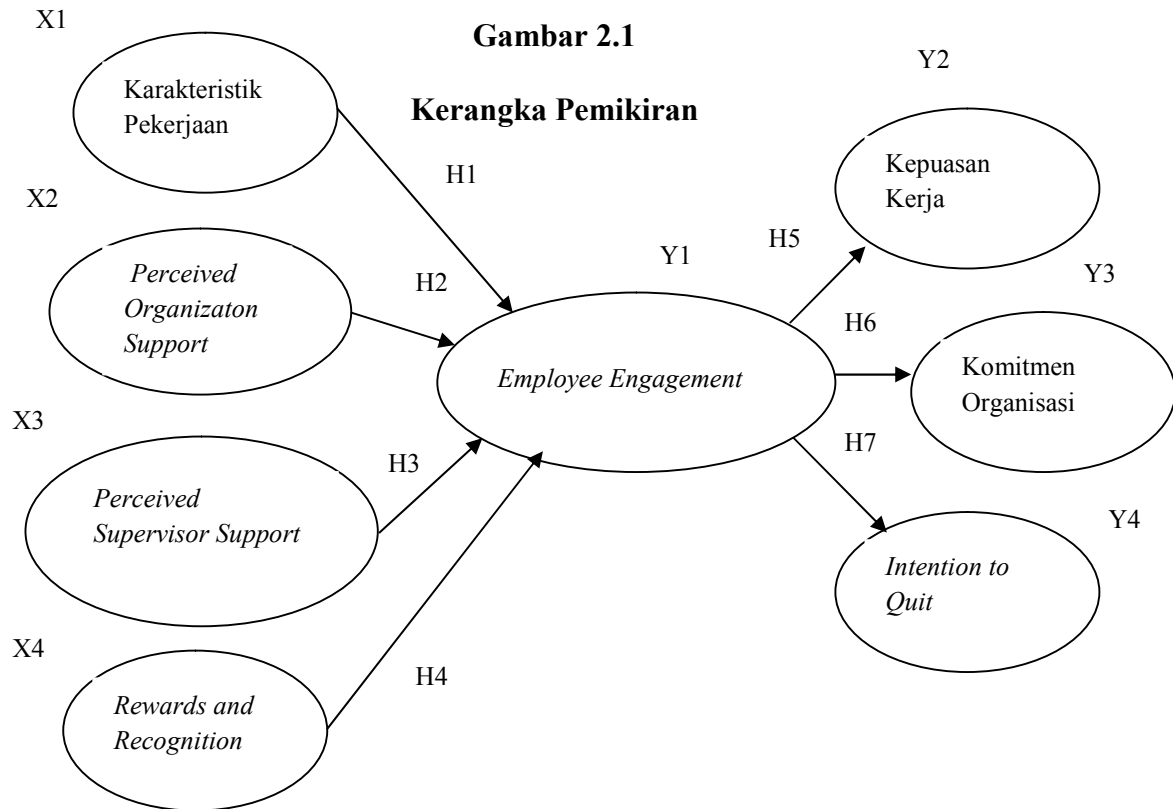
Untuk melakukan penelitian yang dilakukan, maka dilakukan penelusuran lebih lanjut terhadap penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini. Berikut ini adalah penelitian terdahulu :

Tabel 2.2

Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
Alan M. Saks (2006)	<i>Employee Engagement : Antecedents and Consequences</i>	<i>Employee engagement, job characteristics, perceived organizational support, perceived supervisor support, rewards and recognition, procedural justice, distributive justice, job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior, intention to quit</i>	Karakteristik pekerjaan, <i>perceived organizational support, perceived supervisor support, rewards and recognition, procedural justice, distributive justice</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i> . <i>Employee engagement</i> berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, OCB dan <i>intention to quit</i> . <i>Employee engagement</i> secara parsial menghubungkan anteseden dengan konsekuensi.
Terje Slåtten dan Mehmet Mehmetoglu (2011)	<i>Antecedents and Effects of Engaged Frontline Employees A Study from The Hospitality Industry</i>	<i>Job autonomy, role benefit, strategic attention, employee engagement, innovative behaviour</i>	<i>Employee engagement</i> berpengaruh terhadap <i>employee innovative behaviour</i> . Lebih lanjut lagi penelitian menunjukkan bahwa <i>perception role benefit, job autonomy, dan strategic attention</i> secara signifikan berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i>

2.3 Kerangka Pemikiran



2.4 Hipotesis

- H1 : *Job characteristics* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*
- H2 : *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*
- H3 : *Perceived Supervisor Support* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*
- H4 : *Rewards and Recognition* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*
- H5 : *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

H6 : *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

H7 : *Employee engagement* berpengaruh negatif terhadap *intention to quit*

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis dan Sumber Data

3.1.1 Data Primer

Data primer yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli dan data yang dikumpulkan secara khusus untuk menjawab pertanyaan penelitian sesuai dengan keinginan peneliti (Fuad Mas'ud, 2004). Data primer dalam penelitian ini didapat melalui penyebaran kuesioner kepada para responden di Unit CS PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Semarang. Data digunakan untuk menganalisis hipotesis dalam penelitian ini.

3.1.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui perantara (diperoleh dan dicatat pihak lain). Data sekunder dikumpulkan dari berbagai pusat data yang ada antara lain pusat data di perusahaan, badan-badan penelitian dan sejenisnya yang memiliki poll data (Ferdinand, 2006). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan, atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan (Fuad Mas'ud, 2004). Data sekunder pada penelitian ini didapatkan dari pusat data pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Semarang. Data-data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini antara lain : data penjualan, kinerja karyawan, absensi karyawan dan data demografis karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk.

3.2 Metode Pengumpulan Data

Sekaran (1992) mengemukakan bahwa metode pengumpulan data yang digunakan untuk menunjukkan aktivitas ilmiah yang sistematis adalah dengan *personality administrated questionnaire*, dimana metode ini dilakukan dengan jalan memberikan daftar pertanyaan atau kuesioner yang telah disusun terlebih dahulu kepada responden. Daftar pertanyaan atau kuesioner yang sudah diisi kemudian dikembalikan kepada peneliti dan dijadikan sebagai data primer yang digunakan dalam penelitian. Kuesioner adalah daftar pertanyaan yang mencakup semua pernyataan dan pertanyaan yang akan digunakan untuk mendapatkan data, baik yang dilakukan melalui telepon, surat atau bertatap muka (Augusty Ferdinand, 2006).

Sebuah kuesioner terdiri dari pertanyaan tertutup dengan kategori *multiple choice* dengan bobot tertentu. Dari setiap pertanyaan yang terdapat pada kuesioner mewakili setiap variabel dalam penelitian ini.

3.3 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 populasi 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 *Costumer 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.

3.4 Variabel dan Definisi Operasional

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat-sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2004).

3.4.1 *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

3.4.2 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*)

3.4.3 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

Selanjutnya dari keempat instrument di atas dibuat pertanyaan sebanyak 5 buah pertanyaan dalam kuesioner. Pengukuran dilakukan dengan memberikan bobot nilai pada jawaban responden sebagai berikut : 1=sangat tidak setuju,

2=tidak setuju, 3= sedikit tidak setuju, 4=tidak tahu, 5=sedikit setuju, 6=setuju, dan 7=sangat setuju.

3.4.4 *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

Pengukuran dilakukan dengan memberikan bobot nilai pada jawaban responden sebagai berikut : 1=sangat tidak setuju, 2=tidak setuju, 3= sedikit tidak setuju, 4=tidak tahu, 5=sedikit setuju, 6=setuju, dan 7=sangat setuju.

3.4.5 *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

Rewards and Recognition diukur dengan pertanyaan yang digunakan dalam penelitian yang dilakukan oleh Alan M. Saks (2006). Pengukuran dilakukan dengan memberikan bobot nilai pada jawaban responden sebagai berikut : 1=sangat tidak setuju, 2=tidak setuju, 3= sedikit tidak setuju, 4=tidak tahu, 5=sedikit setuju, 6=setuju, dan 7=sangat setuju.

3.4.6 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

3.4.7 Komitmen Organisasi

Komitmen 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 membicarakan 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

3.4.8 *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). Pengukuran dilakukan dengan memberikan bobot nilai pada jawaban responden sebagai berikut : 1=sangat tidak setuju, 2=tidak

setuju, 3= sedikit tidak setuju, 4=tidak tahu, 5=sedikit setuju, 6=setuju, dan 7=sangat setuju.

3.5 Metode Analisis Data

Berdasarkan penelitian ini peneliti menggunakan dua metode yang digunakan dalam menganalisis antara lain :

1. Analisis Kualitatif

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 :

1. Pengeditan (*editing*)

Pengeditan adalah memilih atau mengambil data yang perlu dan membuang data yang dianggap tidak perlu, untuk memudahkan perhitungan dalam pengujian hipotesis.

2. Pemberian Skor

Mengubah data yang bersifat kualitatif ke dalam bentuk kuantitatif, dalam penelitian ini menggunakan skala Likert berikut :

Sangat Setuju	= Diberi bobot 7
Setuju	= Diberi bobot 6
Sedikit Setuju	= Diberi bobot 5
Netral	= Diberi bobot 4
Tidak Setuju	= Diberi bobot 3

Sedikit Tidak Setuju = Diberi bobot 2

Sangat Tidak Setuju = Diberi bobot 1

3. Tabulasi

Pengelompokan data atas jawaban dengan benar dan teliti, kemudian dihitung sampai berwujud dalam bentuk yang berguna. Berdasarkan pernyataan tersebut akan dibuat tabel agar mendapatkan hubungan atau pengaruh antara variabel-variabel yang ada.

2. Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif adalah bentuk analisa yang menggunakan angka-angka dan perhitungan dengan metode statistic, maka data tersebut harus diklasifikasikan 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.

3.5.1 Uji Reabilitas dan Uji Validitas

Uji reabilitas digunakan untuk menunjukkan sejauh mana alat pengukur dapat dipercaya dan diandalkan. Suatu kuesioner dikatakan *reliable* atau handal apabila jawaban responden terhadap kuesioner tersebut adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Imam Ghozali, 2005).

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Imam Ghozali, 2005).

3.5.2 Uji Asumsi Klasik

3.5.2.1 Normalitas

Uji normalitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual dalam suatu persamaan memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Kalau asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil. (Ghozali, 2005).

Dalam penelitian ini menggunakan analisis grafik dengan pengambilan keputusan (Ghozali, 2005) :

1. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika data mentebat jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Selain analisis grafik juga dapat menggunakan uji Kolgomorov-Smirnov dengan membuat hipotesis (Ghozali, 2005).

H0 : Data residual berdistribusi normal

H1 : Data residual tidak berdistribusi normal

Jika nilai probabilitas signifikansinya diatas $\alpha = 0,05$ maka H0 diterima dan sebaliknya jika nilai signifikansinya dibawah $\alpha = 0,05$ maka H0 ditolak.

3.5.2.2 Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas. Model yang baik adalah homokedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas (Ghozali,2005).

3.5.2.3 Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemuakan adanya korelasi antar variabel bebas. Model yang baik seharusnya tidak terjadi multikolinieritas. Jika antar variabel independen ada korelasi yang cukup tinggi maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinearitas dapat juga dilihat dari nilai tolerance dan lawannya serta varian inflation reflector. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Jika variabel independen saling berkolerasi, maka variabel-variabel ini tidak orthogonal. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolonieritas di dalam model regresi adalah sebagai berikut:

1. Nilai R^2 yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel independen banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel dependen.
2. Menganalisis matrik korelasi variabel-variabel independen.
3. Multikolonieritas dapat juga dilihat dari nilai tolerance dan lawannya, variance inflation factor (VIF). (Ghozali, 2005).

3.5.3 Analisis Regresi Linier Berganda

3.5.3.1 Uji T

Uji T dipakai untuk melihat signifikansi dari pengaruh variabel independen secara individual terhadap variabel dependen dengan menganggap variabel lain bersifat konstan.

3.5.3.2 Uji Simultan (Uji F)

Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat (Ghozali, 2005). Untuk menguji model dalam penelitian ini digunakan statistic F dengan pengambilan keputusan sebagai berikut (Ghozali,2005) :

1. *Quick look* : bila nilai F lebih besar daripada 4 maka H_0 dapat ditolak pada derajat kepercayaan 5%, dengan kata lain kita menerima hipotesis alternatif, yang menyatakan bahwa semua variabel independen secara serentak dan signifikan mempengaruhi variabel dependen.

2. Membandingkan nilai F hasil perhitungan dengan nilai F menurut tabel. Bila nilai F hitung lebih besar daripada F tabel, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

3.5.3.3 Uji R^2

Uji R^2 untuk mengukur kemampuan variabel independen menjelaskan variabel dependen. Koefisien determinasi (R^2) persamaan regresi berguna untuk mengetahui besarnya persentase pengaruh semua variabel independen terhadap nilai variabel dependen dengan besaran koefisien determinasi dari 0 sampai dengan 1. Nilai yang mendekati 1 berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi dependen (Ghozali, 2005).

Menurut Gujarati (2003) jika dalam uji empiris didapat nilai adjusted R^2 negatif, maka nilai adjusted R^2 dianggap bernilai nol. Secara matematis jika nilai $R^2 = 1$, maka Adjusted $R^2 = R^2 = 1$ sedangkan jika nilai $R^2 = 0$, maka adjusted $R^2 = (1 - k)/(n - k)$. Jika $k > 1$, maka adjusted R^2 akan bernilai negatif (Ghozali, 2005).