

HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI (*PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT*) DENGAN KETERIKATAN KARYAWAN (*EMPLOYEE ENGAGEMENT*)

Endah Mujiasih

Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro
Jl. Prof Soedharto SH Tembalang Semarang 50275

ema_ariesta@yahoo.co.id

Abstract

Employee participation is essential for the effectiveness of the organization. The employees mentioned are not only reliable but also loyal, committed, and willing to contribute better performance, or in other words, employees with employee engagement. Employees having high level of engagement are able to help the adaptation of the organization to the surrounding communities. The research was aimed to determine the correlation between perceived organizational support and employee engagement. Data collection was conducted based on Perceived Organizational Support Scale/POS ($\alpha = .931$) and Employee Engagement Scale ($\alpha = .903$). The hypothesis of the research was the more positive perceived organizational support results in the higher employee engagement. Data were analyzed using simple regression. The result shows a positive correlation between *perceived organizational support* and *employee engagement* ($r = .631$; $p < .001$). It means that the hypothesis has been accepted. In the research, POS contributed effectively as much as 39.8% to employee engagement.

Keywords: perceived organizational support, employee engagement, employee, Semarang

Abstrak

Peran serta karyawan sangat penting bagi efektivitas organisasi. Karyawan yang dimaksud adalah karyawan yang tidak hanya handal, tetapi juga memiliki loyalitas dan komitmen, serta bersedia untuk memberikan kinerja lebih bagi organisasi, atau biasa disebut dengan karyawan yang memiliki employee engagement. Karyawan yang memiliki engagement yang tinggi akan dapat membantu organisasi dalam beradaptasi dengan lingkungan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan persepsi dukungan organisasi dengan employee engagement. Pengumpulan data dengan menggunakan Skala Persepsi Dukungan Organisasi/POS ($\alpha = 0,931$) dan Skala Employee Engagement ($\alpha = 0,903$). Hipotesis penelitian ini adalah semakin positif persepsi dukungan organisasi, semakin tinggi employee engagement karyawan. Analisis data dilakukan dengan menggunakan korelasi regresi sederhana. Hasil analisis data menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara *perceived organizational support* dan *employee engagement* ($r = 0,631$; $p < 0,001$). Dengan demikian hipotesis yang diajukan dapat diterima. Di dalam penelitian ini, POS memberikan sumbangan efektif sebesar 39.8% pada employee engagement.

Kata Kunci : persepsi dukungan organisasi, keterikatan karyawan, karyawan, Semarang

PENDAHULUAN

Pentingnya keberadaan sumber daya manusia yang handal dalam sebuah organisasi atau perusahaan pada era globalisasi ini menuntut adanya karyawan dengan produktivitas tinggi. Oleh karena itu organisasi membutuhkan karyawan

yang proaktif, memiliki inisiatif tinggi dan mempunyai tanggung jawab penuh terhadap perkembangan perusahaan dan karir. Selain itu, perusahaan juga membutuhkan karyawan-karyawan yang energik dan berdedikasi, yaitu karyawan yang memiliki *engagement* di dalam menjalani pekerjaannya (Bakker & Leiter, 2010).

Engagement diartikan sebagai status keterikatan seorang karyawan terhadap lingkungan kerja atau perusahaan tempatnya bekerja. Artinya, kondisi dimana seorang karyawan merasa mempunyai ikatan yang sangat spesial dengan lingkungan kerjanya, oleh karena itu karyawan dengan sukarela akan melakukan apapun untuk kemajuan perusahaannya dengan terus berkontribusi secara optimal. Towers Perrin (dalam Schaufeli & Bakker, 2010) memberikan pengertian mengenai *engagement* sebagai pusat kerja afektif diri yang merefleksikan kepuasan pribadi karyawan dan afirmasi yang mereka dapatkan dari bekerja dan menjadi bagian dari suatu organisasi. Schaufeli & Bakker (2004) mendefinisikan *engagement* sebagai suatu hal yang positif, memuaskan, sikap pandang yang berkaitan dengan pekerjaan yang ditandai oleh *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Engagement* mengacu pada kondisi perasaan dan pemikiran yang sungguh-sungguh dan konsisten yang tidak hanya fokus pada objek, peristiwa, individu atau perilaku tertentu saja.

Wellins & Concelman (2004) mengenai *engagement* adalah kekuatan ilusif yang memotivasi karyawan meningkatkan kinerja pada level yang lebih tinggi, energi ini berupa komitmen terhadap organisasi, rasa memiliki pekerjaan dan kebanggaan, usaha yang lebih (waktu dan energi), semangat dan ketertarikan, komitmen dalam melaksanakan pekerjaan. Senada dengan hal tersebut, Lockwood (2005) memberi pengertian mengenai *engagement* sebagai keadaan dimana seseorang mampu berkomitmen dengan organisasi baik secara emosional maupun secara intelektual. Pendapat lain mengenai *engagement* adalah sikap positif yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilai yang berada di dalamnya. Karyawan yang *engaged* menyadari konteks bisnis dan bekerja

dengan rekan-rekan sesama karyawan untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan untuk kepentingan organisasi (Robinson, Perryman, & Hayday, 2004). Menurut Federman (2009), *engagement* karyawan adalah derajat dimana seorang karyawan mampu berkomitmen pada suatu organisasi dan hasil dari komitmen tersebut ditentukan pada bagaimana mereka bekerja dan lama masa bekerja.

Para 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 yang ditunjukkan oleh karyawan dalam pekerjaannya (Frank dkk dalam 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 merupakan sikap positif pegawai dan perusahaan (komitmen, keterlibatan dan keterikatan) terhadap nilai-nilai budaya dan pencapaian keberhasilan perusahaan. *Engagement* bergerak melampaui kepuasan yang menggabungkan berbagai persepsi karyawan yang secara kolektif menunjukkan kinerja yang tinggi, komitmen, serta loyalitas (Kingsley & Associates, 2008). Benthall (2001) mengartikan *employee engagement* adalah suatu keadaan dimana manusia merasa dirinya menemukan arti diri secara utuh, memiliki motivasi dalam bekerja, mampu menerima dukungan dari orang lain secara positif, dan mampu bekerja secara efektif dan efisien di lingkungan kerja.

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.

Kesimpulan yang dapat diambil dari uraian di atas mengenai *engagement* karyawan merupakan sikap dan perilaku karyawan dalam bekerja dengan mengekspresikan dirinya secara totalitas baik secara fisik, kognitif, afektif dan emosional. Karyawan menemukan makna dalam bekerja, kebanggaan telah menjadi bagian dari organisasi tempat ia bekerja, bekerja untuk mencapai visi dan misi keseluruhan sebuah organisasi. Karyawan akan bekerja ekstra dan mengupayakan sesuatu untuk pekerjaan di atas apa yang diharapkan baik dalam waktu dan energi.

Karyawan yang memiliki *engagement* memiliki beberapa prediktor yaitu *job demands*, *job resources* dan *personal resources*. *Job demands* diartikan sebagai derajat lingkungan pekerjaan dalam memberikan stimulus yang bersifat menuntut dan memerintah sehingga perlu diberikan respon. *Job resources* diartikan sebagai aspek fisik, psikologis, sosial, dan organisasi pada pekerjaan antara lain digunakan untuk meraih tujuan, mengurangi tuntutan pekerjaan dan usaha yang dikerluarkan secara fisik dan psikis serta menstimulasi perkembangan pribadi. *Personal resources* merupakan evaluasi

diri positif yang terkait dengan ketahanan mental individu serta mengacu pula pada perasaan individu terhadap kemampuan dirinya untuk berhasil dalam mengontrol dan mempengaruhi lingkungannya (Bakker, 2011).

Engagement yang tinggi membuat karyawan sangat termotivasi dalam bekerja serta memiliki komitmen, antusias, dan bersemangat. Schmidt (2004) mengartikan *engagement* sebagai gabungan antara kepuasan dan komitmen, dan kepuasan. *Engagement* mengacu kepada elemen emosional atau sikap, sedangkan komitmen lebih melibatkan pada elemen motivasi dan fisik. *Engagement* akan melibatkan pekerja untuk bekerja ekstra dan mengupayakan sesuatu untuk pekerjaan di atas apa yang biasanya diharapkan (Clifton & Anderson, 2002).

Employee engagement menjadi sering dibicarakan oleh perusahaan-perusahaan (Saks, 2006). Hal ini dikarenakan *employee engagement* merupakan suatu hal yang penting untuk memastikan pertumbuhan jangka panjang dan memperoleh keuntungan di lingkungan bisnis yang semakin menantang (Cattueuw, Flynn, & Vonderhorst, 2007). Selain itu, *engagement* juga penting bagi para manajer dalam menghadapi ketidakpedulian karyawan yang merupakan sumber masalah kesenjangan komitmen dan motivasi.

Aspek-aspek dalam *engagement* (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002; Schaufeli & Bakker, 2004) yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor* ditandai oleh tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi mental dalam bekerja, kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di pekerjaan, dan gigih dalam menghadapi kesulitan. *Dedication* ditandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan

tantangan. *Absorption* ditandai dengan penuh konsentrasi dan minat yang mendalam terhadap pekerjaan, waktu terasa berlalu begitu cepat dan individu sulit melepaskan diri dari pekerjaan.

Menurut Macey, Schneider, Barbera & Young (2009), *employee engagement* mencakup dua aspek, yaitu *engagement* sebagai energi psikis dan *engagement* sebagai energi tingkah laku. Hal itu dapat diartikan bahwa karyawan merasakan pengalaman puncak (*peak experience*) dengan berada di dalam pekerjaan dan arus yang terdapat di dalam pekerjaan. Sementara menurut *Development Dimensions International* (DDI) dalam Bakker & Leiter (2010), terdapat 3 aspek dalam *employee engagement*, aspek tersebut antara lain kognitif, afektif, dan berperilaku (*behavioral*). Artinya individu memiliki keyakinan dan mendukung atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, memiliki rasa kepemilikan, kebanggaan dan kelekatan terhadap organisasi dimana ia bekerja, serta memiliki keinginan untuk melangkah jauh bersama organisasi dan memiliki niat yang kuat untuk bertahan dengan organisasi.

Hewitt (dalam Daryono, 2008) mengemukakan bahwa *engagement* dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya adalah: penghargaan (*total rewards*), kondisi perusahaan (*company practices*), kualitas kehidupan (*quality of life*), kesempatan (*opportunities*), aktivitas pekerjaan yang dihadapi (*work*) dan orang lain di sekitar pekerjaan (*people*). Apabila keenam faktor tersebut terpenuhi maka akan dicapai *high level of engagement*, dan keenam faktor tersebut merupakan faktor yang saling berhubungan.

Faktor pendorong *engagement* yang dijabarkan oleh Towers & Perrins (2003) meliputi 10 hal yang dijabarkan secara berurutan, yaitu: *Senior Management* yang

memperhatikan keberadaan karyawan, pekerjaan yang memberikan tantangan, wewenang dalam mengambil keputusan, perusahaan/ organisasi yang fokus pada kepuasan pelanggan, memiliki kesempatan yang terbuka lebar untuk berkariyer, reputasi perusahaan, tim kerja yang solid dan saling mendukung, kepemilikan sumber yang dibutuhkan untuk dapat menunjukkan performa kerja yang prima, memiliki kesempatan untuk memberikan pendapat pada saat pengambilan keputusan, dan penyampaian visi organisasi yang jelas oleh senior management mengenai target jangka panjang organisasi. Sementara itu McBain (dalam Margareth & Saragih, 2008) menjelaskan bahwa ada tiga faktor utama yang menjadi penggerak *employee engagement*, yaitu faktor organisasi, faktor manajemen dan kepemimpinan dan faktor kondisi kerja. Saks (2006) menambahkan bahwa karakteristik pekerjaan, persepsi dukungan organisasi, persepsi dukungan pimpinan, *reward* dan pengakuan, keadilan prosedur, dan penyaluran keadilan merupakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *employee engagement*.

Karyawan yang memiliki *engagement* yang tinggi akan bekerja lebih dari kata "cukup baik", mereka bekerja dengan berkomitmen pada tujuan, menggunakan intelegensi untuk membuat pilihan bagaimana cara terbaik untuk menyelesaikan suatu tugas, memonitor tingkah laku mereka untuk memastikan apa yang mereka lakukan benar dan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai dan akan mengambil keputusan untuk mengoreksi jika diperlukan (Thomas, 2009). Federman (2009) mengemukakan bahwa karyawan yang memiliki *engagement* yang tinggi dicirikan sebagai karyawan yang fokus dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dan juga pada pekerjaan yang berikutnya, merasakan diri adalah bagian dari sebuah tim dan sesuatu yang lebih besar daripada

diri mereka sendiri, merasa mampu dan tidak merasakan sebuah tekanan dalam membuat sebuah lompatan dalam pekerjaan, dan bekerja dengan perubahan dan mendekati tantangan dengan tingkah laku yang dewasa.

Menurut Hewitt (dalam Schaufeli & Bakker, 2010), karyawan yang memiliki *engagement* yang tinggi akan secara konsisten mendemonstrasikan tiga perilaku umum, yaitu: *Say* – secara konsisten berbicara positif mengenai organisasi dimana ia bekerja kepada rekan sekerja, calon karyawan yang potensial dan juga kepada pelanggan, *Stay* – Memiliki keinginan untuk menjadi anggota organisasi dimana ia bekerja dibandingkan kesempatan bekerja di organisasi lain, dan *Strive* – Memberikan waktu yang lebih, tenaga dan inisiatif untuk dapat berkontribusi pada kesuksesan bisnis organisasi.

Employee engagement akan terjadi apabila ada dukungan dari organisasi tempat mereka bekerja. Rhoades & Eisenberger (2002) menemukan bahwa *Perceived Organizational Support* berdampak pada peningkatan komitmen organisasi, perasaan terhadap pekerjaan seperti kepuasan kerja dan *positive mood, job involvement* atau keterlibatan kerja karyawan, performa kerja, keinginan untuk menetap dalam organisasi dan menurunkan ketegangan dalam bekerja, serta menurunkan tingkat *withdrawal behavior* sehingga dapat meningkatkan produktivitas organisasi.

Perceived organizational support (POS) dapat didefinisikan sebagai persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi memberi dukungan kepada karyawan dan sejauh mana kesiapan organisasi dalam memberikan bantuan saat dibutuhkan. Menurut Eisenberger dan Rhoades (dalam Yih & Htaik, 2011),

perceived organizational support mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli pada kesejahteraan mereka. *Perceived organizational support* juga dianggap sebagai sebuah keyakinan global yang dibentuk oleh tiap karyawan mengenai penilaian mereka terhadap kebijakan dan prosedur organisasi yang dibentuk berdasarkan pada pengalaman mereka terhadap kebijakan dan prosedur organisasi, penerimaan sumber daya, interaksi dengan agen organisasinya (misalnya *supervisor*) dan persepsi mereka mengenai kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger, dkk, 2002). *POS* juga dinilai sebagai jaminan bahwa bantuan akan tersedia dari organisasi pada saat dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan seseorang secara efektif dan pada saat menghadapi situasi yang sangat menegangkan (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Dukungan organisasi adalah keyakinan seseorang bahwa organisasi tempat dia bekerja menghargai kontribusinya dan peduli akan kesejahteraannya (Rhoades dkk, 2001). Persepsi bahwa karyawan dihargai oleh organisasi menguatkan keyakinan karyawan bahwa organisasi akan memenuhi kewajibannya untuk mengenali sikap dan perilaku karyawan, memberi *rewards* yang mereka inginkan. *Rewards* ini bisa dalam bentuk informal seperti penghargaan dan mentoring maupun formal seperti promosi dan kenaikan gaji (Wayne, dkk, dalam Ardianto, 2009).

Persepsi dukungan organisasi mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memberi dukungan, dan peduli pada kesejahteraan mereka (Rhoades & Eisenberger, 2002). Kata lain, persepsi dukungan organisasi mengacu pada persepsi pegawai mengenai sejauhmana

organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger dkk, dan Rhoades, dkk dalam Shannock, 2006). *Perceived organizational support* merupakan tingkat dimana karyawan merasa perusahaan memperhatikan kesejahteraan mereka dengan baik dan menilai kontribusi yang sudah mereka lakukan pada perusahaan (Bakker, dkk, 2007).

Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002), *perceived organizational support* memiliki aspek-aspek yang berasal dari definisinya, yaitu sebagai berikut :

- a. Penghargaan pada kontribusi karyawan
Penghargaan perusahaan terhadap kontribusi atau usaha yang telah dilakukan karyawan berupa pengakuan dan perhatian, gaji dan promosi, serta akses informasi atau bentuk lainnya yang diperlukan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik.
- b. Perhatian atau peduli terhadap kesejahteraan karyawan
Perhatian organisasi dapat berupa memperhatikan kesejahteraan karyawan, mendengarkan pendapat atau keluhan karyawan dan memperhatikan pekerjaan karyawan.

Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002), terdapat bentuk umum perlakuan dari organisasi yang dianggap baik dan akan dapat meningkatkan dukungan organisasi yang dirasakan karyawan, yaitu keadilan, dukungan atasan, imbalan dari organisasi dan kondisi kerja.

Perceived organizational support ini pada dasarnya merupakan sesuatu yang senantiasa diharapkan setiap karyawan. Pada penelitian Allen dkk.; Hutchison; Meyer & Allen, (dalam Rhoades dkk, 2001) menemukan dan telah dibuktikan bahwa terdapat pengaruh yang positif

antara *perceived organizational support* dengan *affective commitment*. Penelitian Rhoades dkk (2001) juga menemukan bahwa *perceived organizational support* merupakan kontribusi dari *affective commitment*. Penelitian Eisenberger dkk (dalam Wann Yih & Htaik, 2011) menyatakan bahwa karyawan menganggap pekerjaan mereka sebagai hubungan timbal balik yang mencerminkan ketergantungan relatif yang melebihi kontrak formal dengan organisasinya yang berarti bahwa karyawan dan organisasi terlibat dalam hubungan timbal balik. Karyawan melihat sejauhmana organisasi akan mengakui dan menghargai usaha mereka, mendukung kebutuhan sosioekonomi mereka dan sebagai karyawan mereka akan memperlakukan organisasinya dengan baik.

Menurut Robbins (2008) dukungan organisasional yang dirasakan adalah tingkat sampai dimana karyawan yakin organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka. Kecuali jika manajemen tidak mendukung bagi karyawan, karyawan dapat melihat tugas-tugas tersebut sebagai sesuatu yang tidak menyenangkan dan memperlihatkan hasil kerja yang tidak efektif untuk organisasi.

Eisenberger dkk (2002) mengidentifikasi kejujuran, dukungan supervisor, *reward* organisasi dan kondisi kerja yang baik sebagai sifat organisasi yang berpengaruh positif terhadap *perceived organizational support*. Dukungan organisasi terhadap karyawan dapat meliputi: organisasi dapat diandalkan, organisasi dapat dipercaya, organisasi memperlihatkan minat anggota, dan organisasi memperhatikan kesejahteraan anggota. Kondisi kerja yang menyenangkan seperti adanya kesempatan promosi, *system reward*, pemberian fasilitas, dan kesempatan mendapatkan

pelatihan juga akan memberikan kontribusi terhadap *perceived organizational support*. *Perceived organizational support* juga merupakan upaya untuk memberi penghargaan, perhatian, dan peningkatan kesejahteraan kepada setiap karyawan sesuai dengan usaha yang diberikan bagi organisasi. Dukungan organisasi ini pada dasarnya merupakan sesuatu yang senantiasa diharapkan setiap karyawan. Bila karyawan merasakan adanya dukungan dari organisasi dan dukungan itu sesuai dengan norma, keinginan, dan harapannya maka karyawan dengan sendirinya akan memiliki komitmen untuk memenuhi kewajibannya pada organisasi, dan karyawan tentunya tidak akan pernah meninggalkan organisasi, karena karyawan sudah memiliki rasa atau ikatan emosional yang kuat terhadap organisasi tempat dia bekerja (Eisenberger dkk, 2002).

Perceived organizational support positif dari karyawan akan membuat karyawan bekerja lebih dari kata “cukup baik”, yaitu karyawan bekerja dengan berkomitmen pada tujuan, menggunakan intelegensi untuk membuat pilihan bagaimana cara terbaik untuk menyelesaikan suatu tugas, memonitor tingkah laku mereka untuk memastikan apa yang mereka lakukan benar dan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai dan akan mengambil keputusan untuk mengoreksi jika diperlukan merupakan indikasi karyawan yang memiliki *engagement* tinggi (Thomas, 2009). Konsekuensi dari *perceived organizational support* tidak hanya berdampak pada sikap yang ditunjukkan karyawan pada pekerjaan dan organisasi tapi juga berdampak pada perilaku yang ditunjukkan karyawan. Ketika karyawan merasa adanya dukungan organisasi maka karyawan akan menunjukkan perilaku yang dapat membantu pencapaian tujuan organisasi, mereka mau bekerja dengan *extra effort*. Khan (dalam Shaks, 2006) 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*.

Hipotesis dalam penelitian ini adalah ada hubungan positif antara *perceived organizational support* dengan *employee engagement*. Semakin positif *perceived organizational support* akan semakin tinggi *employee engagement*. Sebaliknya semakin negatif *perceived organizational support* akan semakin rendah *employee engagement*.

METODE PENELITIAN

Subjek penelitian berjumlah 80 orang karyawan perusahaan swasta di Semarang, dengan karakteristik berstatus sebagai karyawan tidak tetap atau kontrak dan minimal masa kerja satu tahun. Pemilihan karakteristik ini didasarkan asumsi peneliti bahwa karyawan kontrak mengharapkan adanya peluang untuk menjadi karyawan tetap yang pada akhirnya akan mendapatkan promosi ke level lebih tinggi, dan masa kerja yang lebih lama akan membentuk hubungan yang lebih stabil antara karyawan dengan organisasi (Rousseau dalam Lub dkk, 2011). Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik *proportional sampling*.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan skala model Likert. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah Skala *Employee Engagement* dan Skala *Perceived*

Organizational Support. Skala *Employee Engagement* berjumlah 26 item dengan koefisien reliabilitas = 0,903, indeks daya beda berkisar antara 0,309-0,677. Skala pengukuran *Employee Engagement* dalam penelitian ini diadaptasi dari skala yang digunakan dalam penelitian Nugroho (2012) yang mengacu pada skala pengukuran *employee engagement* yang disusun dengan memodifikasi skala dari *The Utrecht Work Engagement Scale (UWES)* yang dikemukakan oleh Schaufeli dan Bakker (Bakker, dkk, 2010), dengan menggunakan tiga dimensi, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *sorption*. Skala *Perceived Organizational Support* berjumlah 28 aitem dengan koefisien reliabilitas = 0,931, dengan indeks daya beda berkisar antara 0,358-0,769. Skala ini disusun dengan mengadaptasi skala yang disusun oleh Intifada (2013). Skala POS tersebut berdasarkan aspek POS dari Rhoades & Eisenberger (2002), yaitu a) penghargaan terhadap kontribusi karyawan (*valuation of employee contribution*), b) perhatian atau kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan (*care about employee well-being*).

Analisa data menggunakan teknik analisis regresi sederhana untuk mengetahui hubungan antara *perceived organization support* dan *employee engagement*, serta mengetahui sumbangan efektif *perceived organization support* kepada *employee engagement*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari hasil analisis regresi diketahui bahwa ada korelasi yang positif dan signifikan antara *perceived organizational support* dengan *employee engagement* ($r = 0,631$; $p < 0,001$). Hasil analisis regresi sederhana menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan peneliti, yaitu terdapat hubungan positif antara *perceived organizational support* dengan *employee engagement* pada karyawan kontrak yang memiliki

masa kerja minimal satu tahun di perusahaan tersebut diterima. Nilai koefisien determinasi (R^2) diketahui sebesar 0,398. Hal tersebut memiliki arti bahwa *perceived organizational support* memberikan sumbangan efektif sebesar 39,8% pada *employee engagement*, sedangkan sisanya 60,2% ditentukan oleh faktor-faktor lain yang tidak diungkap dalam penelitian ini.

Hasil analisa lebih lanjut dengan melakukan kategorisasi data, diketahui bahwa tidak ada karyawan yang memiliki *employee engagement* sangat rendah terhadap perusahaannya, *employee engagement* sebanyak 3,80% karyawan berada pada kategori rendah, *employee engagement* sebanyak 73,42% karyawan berada pada kategori tinggi, dan *employee engagement* sebanyak 22,78% karyawan berada pada kategori sangat tinggi. Demikian pula tidak ada karyawan yang memiliki *perceived organizational support* yang sangat rendah atau sangat negatif terhadap perusahaannya, *perceived organizational support* sebanyak 11,39% karyawan berada pada kategori negatif, *perceived organizational support* sebanyak 75,95% karyawan berada pada kategori positif, dan *perceived organizational support* sebanyak 12,66% karyawan berada pada kategori sangat positif. Secara keseluruhan diketahui bahwa karyawan dalam penelitian ini memiliki *perceived organizational support* yang positif.

Diterimanya hipotesis penelitian menunjukkan adanya *engagement* tinggi pada karyawan yang menjadi subjek penelitian ini. *Employee engagement* yang tinggi diperlihatkan dengan *extra effort* karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya untuk menapai hasil yang optimal dan menghindari kesalahan kerja. *Engagement* karyawan ditunjukkan dalam perilaku kerja mereka dengan tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi mental

dalam bekerja, kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di pekerjaan, dan gigih dalam menghadapi kesulitan. Karyawan memiliki dedikasi kerja yang ditandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan tantangan, serta dengan penuh konsentrasi dan minat yang mendalam terhadap pekerjaan, mereka merasa waktu berlalu begitu cepat dan individu sulit melepaskan diri dari pekerjaan. Menurut Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker (2002) dan Schaufeli & Bakker (2004), karyawan yang demikian berarti mereka memiliki *vigor*, *dedication* dan *absorption* yang sangat baik.

Vigor, *dedication* dan *absorption* yang sangat baik, yang dimiliki karyawan dalam penelitian ini disebabkan *Senior Management* yang saat ini lebih memperhatikan keberadaan karyawan, karyawan merasa pekerjaan mampu memberikan tantangan, karyawan diberi wewenang dalam mengambil keputusan, perusahaan/organisasi lebih fokus pada kepuasan pelanggan, karyawan memiliki kesempatan yang terbuka lebar untuk berkarier, reputasi perusahaan yang dirasakan karyawan semakin membanggakan, tim kerja yang solid dan saling mendukung, kepemilikan sumber yang dibutuhkan untuk dapat menunjukkan performa kerja yang prima, memiliki kesempatan untuk memberikan pendapat pada saat pengambilan keputusan, penyampaian visi organisasi secara terurus dan jelas oleh senior management mengenai target jangka panjang organisasi. Menurut McBain (Margareth & Saragih, 2008), faktor terkait dalam organisasi yang dapat menjadi penggerak *employee engagement* adalah budaya organisasi, visi dan nilai yang dianut, brand organisasi. Budaya organisasi yang dimaksud adalah budaya organisasi yang memiliki keterbukaan dan sikap supportif serta komunikasi yang baik antara rekan kerja.

Keadilan dan kepercayaan sebagai nilai organisasi juga memberikan dampak positif bagi terciptanya *employee engagement*. Hal-hal ini akan memberikan persepsi bagi karyawan bahwa mereka mendapat dukungan pimpinan dan organisasi. Selain itu, *engagement* dibangun melalui proses, butuh waktu yang panjang serta komitmen yang tinggi dari pemimpin. Di dalam menciptakan *employee engagement*, pimpinan organisasi diharapkan memiliki beberapa keterampilan. Beberapa diantaranya adalah teknik berkomunikasi, teknik memberikan *feedback* dan teknik penilaian kinerja. Hal-hal ini menjadi jalan bagi manajer untuk menciptakan *employee engagement* sehingga secara khusus hal-hal ini disebut sebagai penggerak *employee engagement*. Faktor lain adalah kenyamanan kondisi lingkungan kerja menjadi pemicu terciptanya *employee engagement*. Ada beberapa kondisi lingkungan kerja yang diharapkan dapat menciptakan *employee engagement*. Pertama, lingkungan kerja yang memiliki keadilan distributif dan prosedural. Hal ini terjadi karena karyawan yang memiliki persepsi bahwa ia mendapat keadilan distributif dan prosedural akan berlaku adil pada organisasi dengan cara membangun ikatan emosi yang lebih dalam pada organisasi. Lingkungan kerja yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, akan dapat mempengaruhi karyawan secara psikologis, mereka menganggap bahwa mereka berharga bagi organisasi. Hal ini membuat karyawan akan semakin terikat dengan organisasi. Organisasi yang memperhatikan keseimbangan kehidupan kerja dan keluarga karyawan. Di dalam banyak penelitian dijelaskan bahwa ketika konflik antara pekerjaan dan keluarga terjadi, karyawan akan cenderung memutuskan keluar dari pekerjaan.

Rhoades & Eisenberger (2002) menegaskan, karyawan dalam sebuah

organisasi akan cenderung untuk membentuk sebuah kepercayaan secara umum terkait sejauh mana organisasi menghargai kontribusi karyawan dan peduli atas kesejahteraannya, persepsi yang dimiliki oleh karyawan inilah yang sering juga disebut dengan *perceived organizational support (POS)*. POS juga dinilai sebagai jaminan bahwa bantuan akan tersedia dari organisasi pada saat dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan seseorang secara efektif dan pada saat menghadapi situasi yang sangat menegangkan. Dengan kata lain, *perceived organizational support* merupakan tingkat dimana karyawan merasa perusahaan memperhatikan kesejahteraan mereka dengan baik dan menilai kontribusi yang sudah mereka lakukan pada perusahaan (Aube, Rosseau, & Morin, 2007).

Pola POS ini juga mampu mengarahkan karyawan untuk memiliki sikap komitmen terhadap organisasi, kepuasan kerja, kebanggaan terhadap perusahaan yang pada akhirnya mengurangi tingkat pergantian keluar masuk (*turn over*) karyawan pada perusahaan. Hal sebaliknya dapat berakibat negatif bila tidak ada POS dalam suatu organisasi yang dirasakan oleh karyawan, seperti merasa tidak nyaman melaksanakan tugas yang diberikan oleh organisasi atau atasannya, ketidakpuasan kerja, tidak ada komitmen terhadap organisasi yang pada akhirnya berakibat pada tingkat keluar masuk karyawan yang tinggi dalam organisasi tersebut. *Perceived organizational support* positif dari karyawan akan membuat karyawan bekerja lebih dari kata “cukup baik”, yaitu karyawan bekerja dengan berkomitmen pada tujuan, menggunakan intelegensi untuk membuat pilihan bagaimana cara terbaik untuk menyelesaikan suatu tugas, memonitor tingkah laku mereka untuk memastikan apa yang mereka lakukan benar dan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai dan akan mengambil keputusan

untuk mengoreksi jika diperlukan merupakan indikasi karyawan yang memiliki *engagement* tinggi (Thomas, 2009).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara *perceived organizational support* dengan *employee engagement* pada karyawan ($r = 0,631$; $p < 0,001$). Semakin positif *perceived organizational support*, semakin tinggi *employee engagement* yang dimiliki karyawan, dan sebaliknya.

DAFTAR PUSTAKA

- Aubé, C., Rousseau, V., & Morin, E. M. (2007). Perceived organizational support and organizational commitment: The moderating effect of locus of control and work autonomy. *Journal of Managerial Psychology*, 22(5), 479-495.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current direction in psychological science*, 20(4), 265-269.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Baumruk, R. (2004). The missing link: The role of employee engagement in business success. *Workspan*, 47, 48-52
- Catteeuw, F., Flynn, E., & Vonderhorst, J. (2007). Employee engagement: Boosting productivity in turbulent times. *Organization Development Journal*, 25(2), 151-157

- Clifton, D. O., & Anderson, E. (2002). *Strengths Quest: Discover and develop your strengths in academics, career, and beyond*. New York: Gallup Press.
- Daryono, (2008). Identifikasi dan analisis peningkatan tingkat engagement pegawai pt. x . *Thesis Tidak Diterbitkan*. Bandung. Program Magister Administrasi Bisnis Institut Teknologi Bandung.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87, 565-573.
- Hughes, J. C., & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-757.
- Intifada, R. (2013). Hubungan antara perceived organizational support dengan organizational citizenship behavior pada karyawan Hotel Pandanaran Semarang. *Skripsi*. Tidak diterbitkan. Semarang: Fakultas Psikologi, Universitas Diponegoro.
- Lockwood, N. (2007). Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR strategic role. *SHRM Research Quarterly*. 1-11.
- Lub, X. D., Blome, R. J., & Bal, P. M. (2011). Psychology Contract and Organizational Citizenship Behavior: A New Deal for New Generations? *Advances in Hospitality and Leisure*, 7(1), 109-130.
- Macey, W.H., Schneider, B., Barbera, K., & Young, S.A. (2009). *Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage*. London, England: Blackwell.
- Margaretha, M & Saragih, S. (2008). *Employee engagement: Upaya peningkatan kinerja organisasi. Makalah dipresentasikan pada the 2nd national conference UKWMS Surabaya*
- McBain, R. (2007). The practice of engagement: research into current employee engagement practice. *Strategic HR Review*, 6 (6) pp.16-19.
- Nugroho, D. A. S. (2012). Hubungan antara psychological capital dengan work engagement karyawan PT Bank Mega Wilayah Regional Semarang. *Skripsi*. Tidak diterbitkan. Semarang : Fakultas Psikologi, Universitas Diponegoro.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698 – 714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86 (5), 825 – 836.

- Richman, A. (2006). Everyone wants an engaged workforce how can you create it?, *Workspan*, 49, 36-39.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi*, Buku 1, Edisi 12. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Robinson, D., Perryman, S.P., & Hayday, S. (2004). The Drivers of Employee Engagement. *IES Report 408*. Retrieved August 1, 2005, from <http://www.employment-studies.co.uk/summary/summary.php?id=408>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600–619.
- Shaw, K. (2005). An engagement strategy process for communicators. *Strategic Communication Management*, 9 (3), 26-29
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). *Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept*. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10–24). New York: Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multisample study. *Journal of Organizational Behavior* 25, 293–315.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). UWES - *Utrecht Work Engagement Scale: Test Manual*. Tidak Diterbitkan. Department of Psychology. Urecht University.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Schmidt, F. (2004). *Workplace Well-Being in The Public Sector – A Review of The Literature and The Road Ahead*. Public Service Human resources Management Agency of Canada. Ottawa: PSHRMA. (Online) Available: <http://www.hrmaagrhc.gc.ca/hrWh/wlbpseeoppfps/documents/WorkplaceWellBeing.pdf>. . October 6, 2010)
- Wann Yih, W., & Htaik, S. (2011). *The impact of perceived organizational support, job satisfaction, and organizational commitment on job performance in hotel industry. The 11 International DSI And The 16th APDSI Joint Meeting*, Taipei, Taiwan, July 12-16, 2011
- Wellins, R. & J. Concelman. (2004). *Creating a culture for engagement workforce performance solutions*. Retrieved August 1, 2005 from www.WPSmag.com