

## ANALISIS ANTESEDEN DAN KONSEKUENSI *ENGAGEMENT* PEGAWAI

Fiska Puspita Praditia

Pascasarjana Universitas Katolik Parahyangan Bandung

Email : [fiska.praditia@gmail.com](mailto:fiska.praditia@gmail.com)

### ABSTRAK

*Engagement* pegawai berkontribusi menghasilkan talenta dengan performa optimal sekaligus mendorong sumberdaya insani untuk bertahan dalam organisasi. Hal ini sejalan dengan inisiatif bisnis PT.XYZ dalam menghadapi pesatnya pertumbuhan bisnis. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui variabel anteseden (pendahulu) dan konsekuensi (akibat) *Engagement* pegawai di PT XYZ. Penelitian melibatkan variabel yaitu *Job Insecurity, Presenteeism, Burnout, Job Demand, Leader Member Exchange, Leadership Quality, Social Support, Job Satisfaction, Organization Commitment, Intention to Stay*. Analisa data menggunakan program SPSS 16.0 dengan Uji Normalitas menggunakan *Kolmogorov-Smirnov*, uji validitas, uji reliabilitas dengan *Cronbach's alpha, Path Analysis* dengan *Multiple Regression* dan uji hipotesis dengan perbandingan p value  $\alpha=0.05$ . Dari 15 hipotesis, terdapat 3 (tiga) hipotesis yang tidak signifikan, yaitu *Job Demand* terhadap *Burnout*, *Burnout* terhadap *Job Satisfaction* dan *Organization Commitment* terhadap *Work Engagement*. Penelitian ini membuktikan variabel anteseden *Engagement* pegawai adalah *Job Insecurity, Presenteeism, Burnout, Job Demand, Social Support dan Job Satisfaction*. Sedangkan variabel konsekuensi *Engagement* pegawai adalah *Intention to Stay*.

Employee engagement has able to contribute in generating human resource with optimal performance and also has able to encourage their retention in organization. This is compatible with PT XYZ's business initiatives in the face of the rapid growth of Islamic banking business. This study aims to determine the variables of antecedent and consequence Employee Engagement and the role of Sharia value in shaping the Organization Commitment in PT. XYZ. The study involved variables Job Insecurity, presenteeism, Burnout, Job Demand, Leader Member Exchange Quality Leadership, Social Support, Job Satisfaction, Organization Commitment and Intention to Stay. Data were analyzed using SPSS 16.0 with Normality Test using the Kolmogorov-Smirnov, validity test, reliability test with Cronbach's alpha, Path Analysis with Multiple Regression and hypothesis testing with p value comparison  $\alpha=0.05$ . From the 15 hypothesis, there are 3 (three) hypothesis that not significant, Job Demand

to Burnout, Burnout to Job Satisfaction and Organization Commitment to Work Engagement. This study proves the antecedent variables employee Engagement are Job Insecurity, Presenteeism, Burnout, Job Demand, Social Support dan Job Satisfaction. While the consequences of the variable Employee Engagement is Intention to Stay.

**Keyword:** *engagement, antecedents, consequences*

## I. PENDAHULUAN

*Employee engagement* telah menjadi topik pembahasan yang sangat menarik dalam beberapa tahun ini seiring dengan meningkatnya kesadaran bahwa pengelolaan sumberdaya manusia merupakan upaya pembangunan strategi bisnis yang krusial dan fundamental. *Engagement* pegawai tidak hanya menghasilkan talenta yang dimiliki perusahaan agar dapat berkinerja baik dan membantu perusahaan untuk mencapai targetnya. Namun lebih jauh lagi, *Engagement* pegawai juga berkontribusi pada performa organisasi dan retensi pegawai sehingga dapat memelihara talenta hingga dapat bertahan dalam organisasi dan memberikan kontribusinya seoptimal mungkin.

Hal ini sejalan dengan rencana strategi bisnis PT. XYZ dalam menghadapi iklim bisnis perbankan syariah yang kompetitif untuk tetap bertahan dan memenangkan kompetisi yang ada. Selain itu strategi bisnis yang dirumuskan tidak hanya terfokus pada upaya mendorong kegiatan bisnis inti, namun juga penguatan kualitas dan pengembangan di aspek sumber daya manusia sehingga ketersediaan tenaga profesional berkualitas yang menguasai prinsip ekonomi syariah untuk menjadi motor penggerak bagi tumbuh kembangnya bisnis dapat terjamin.

Analisa *Engagement* dilakukan dengan melakukan analisa terhadap anteseden (penyebab) dengan tujuan agar *Engagement* dapat menghasilkan pegawai dengan keinginan bertahan yang tinggi terhadap perusahaan dan memiliki performa kerja yang baik sebagai konsekuensinya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor yang berfungsi sebagai Anteseden dan Konsekuensi *Engagement* Pegawai di PT. XYZ.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

*Engagement* pegawai diartikan sebagai sikap positif pegawai, ketertarikan dan bahkan rasa semangat terhadap pekerjaan dan bersiap untuk melakukan usaha melebihi target yang diharapkan dengan memberikan yang terbaik dari kemampuan yang dimiliki (Armstrong, 2008). Hal ini senada dengan Towers Perrin (2007) yang menyatakan bahwa pegawai memiliki *Engagement* yang tinggi adalah pegawai yang memberikan usaha ekstra pada pekerjaannya

melampaui batas minimum pekerjaan dengan kerelaan untuk memberikan hal waktu, kekuatan, pikiran maupun energy yang lebih besar.

Dari berbagai literatur disebutkan bahwa terdapat beberapa variabel operasional *Engagement*, diantaranya adalah *Burnout*, *Presenteeism*, *Job Insecurity*, *Job Demand*, *Leader Member Exchange*, *Leadership Quality*, *Organization Commitment*, *Job Satisfaction*, *Social Support* dan *Intention to Stay*. Antara variabel operasional tersebut memiliki hubungan baik langsung maupun tidak langsung terhadap *Engagement* pegawai serta memiliki implikasi negatif maupun positif terhadap *Engagement* pegawai.

Secara khusus *Burnout* diartikan sebagai suatu bentuk reaksi terhadap keadaan stres yang bersifat kronis dan multidimensi serta memiliki dampak yang melebihi dari perasaan lelah. Demerouti et al (2002) menyatakan bahwa *Burnout* berdampak pada ketiadaan *Engagement* pegawai dalam bekerja. Variabel *Burnout* dipengaruhi variabel lainnya seperti *Job Insecurity*, *Presenteeism* dan *Job Demand*.

Istilah *Job Insecurity* dihubungkan dengan perasaan ketakutan akan kehilangan pekerjaan dan menjadi pengangguran (De Witte 1999). *Job Insecurity* dalam sudut pandang global diterjemahkan sebagai pertanda bagi adanya ancaman kehilangan pekerjaan atau terhentinya pekerjaan (De Witte 1999).

Penelitian Bosman, Rotmann & Buitendach (2005) yang meneliti mengenai keterkaitan antara *Job Insecurity*, *Burnout* and *Work Engagement* menyatakan bahwa *Job Insecurity* berkontribusi dalam meningkatkan kelelahan/*Disengagement* dan menurunkan *Work Engagement*. Selain berpengaruh terhadap *Work Engagement*, *Job Insecurity* juga mempengaruhi *Burnout*. Demerouti et al (2002) menyatakan bahwa pegawai mengalami peningkatan *Burnout* setelah mengalami fenomena *Job Insecurity* dalam waktu yang lama dalam periode tertentu dan terus menerus. Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis yang dapat dibangun adalah:

**Hipotesis 1 : *Job Insecurity* (JI) berpengaruh signifikan terhadap *Burnout* (B).**

*Presenteeism* didefinisikan sebagai keberadaan pegawai di tempat kerja ketika seharusnya pegawai beristirahat disebabkan karena penyakit atau waktu kerja yang terlalu panjang dimana pegawai tersebut sudah tidak lagi merasa efektif bekerja (Cooper 1996). Terdapat hubungan antara *Presenteeism* dengan *Burnout*. Hubungan tersebut dibangun melalui mekanisme sebagai berikut: ketika pegawai merasakan sakit, performa mereka berada dibawah level yang diharapkan (Wright & Cropanzano 1998). Untuk mengejar ketertinggalan tersebut, pegawai yang sakit memberikan usaha yang lebih keras agar kinerja mereka dapat menyamai pegawai yang sehat dan menolak untuk beristirahat dirumah. Kehadiran pegawai ketika sakit berdampak pada pemulihan fisik dan psikologis setelah mengalami penyakit atau luka. Hal tersebut menghasilkan akumulasi yang berdampak negatif dan mendorong penggunaan energi yang lebih banyak sehingga menghasilkan kelelahan kronis atau lebih parah lagi menjadi

kerusakan total pada tubuh. Dengan demikian, *Presenteeism*, karena potensi yang dimilikinya yang dapat mengurangi upaya pemulihan, dalam waktu yang lama dapat mendorong seorang pegawai mengalami kelelahan yang lebih tinggi (Meijman & Mulder 1998). Berdasarkan uraian tersebut, maka sehingga hipotesis yang dapat dibangun adalah:

**Hipotesis 2: *Presenteeism* (P) berpengaruh signifikan terhadap *Burnout* (B).**

*Job Demand* didefinisikan sebagai sebagai serangkaian kondisi fisik, psikologis, sosial atau aspek organisasi dalam pekerjaan yang membutuhkan pengorbanan fisik dan/atau psikologis sehingga berakibat pada timbulnya beban psikologis (Jones & Fletcher 1996). *Job Demand* mejadi salah satu pemacu stress dalam bekerja ketika dipertemukan dengan beberapa tuntutan kerja yang memerlukan usaha kerja yang sangat tinggi dan berhubungan dengan biaya yang tinggi sehingga berimplikasi pada terjadinya respon yang negatif seperti depresi, kegelisahan atau *Burnout*. Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis yang dapat dibangun adalah:

**Hipotesis 3: *Job Demand* (JD) berpengaruh signifikan terhadap *Burnout* (B).**

Secara khusus *Burnout* diartikan sebagai suatu bentuk reaksi terhadap keadaan stres yang bersifat kronis dan multidimensi serta memiliki dampak yang melebihi dari perasaan lelah. Demerouti et al (2002) menyatakan bahwa *Burnout* berdampak pada ketiadaan *Engagement* pegawai dalam bekerja. Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis yang dapat dibangun adalah:

**Hipotesis 4: *Burnout* (B) berpengaruh signifikan terhadap *Work Engagement* (WE).**

Kondisi beban dan tuntutan pekerjaan juga memiliki keterkaitan dengan *Engagement* yang dirasakan pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Thirapatsakun, Kuntonbutr & Mechinda (2014) yang terhadap 890 perawat profesional yang bekerja di rumah sakit swasta di Thailand menemukan bahwa *Job Demand* erat kaitannya terhadap *Work Engagement*. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan dengan pernyataan Llorens, Bakker, Schaufeli, dan Salanova (2006) yang menemukan bahwa *Job Demands* memiliki hubungan yang negatif dengan *Work Engagement*. Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis yang dapat dibangun adalah:

**Hipotesis 5: *Job Demand* (JD) berpengaruh signifikan terhadap *Work Engagement* (WE).**

*Work Engagement* memiliki pengertian yang mirip dengan *Job Satisfaction*. Namun pada dasarnya *Work Engagement* memiliki cakupan area yang lebih spesifik dari *Job Satisfaction* (Bond 2013). Aslichati (2015) melalui penelitiannya yang melibatkan 51 dosen di Universitas Terbuka menemukan dalam penelitiannya bahwa kepuasan kerja yang bernilai negatif berpengaruh secara signifikan terhadap *Work Engagement* pegawai didalamnya. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis yang dapat dibangun adalah:

**Hipotesis 6 : *Job Satisfaction* (JS) berpengaruh signifikan terhadap *Work Engagement* (WE).**

Komitmen organisasional adalah refleksi perasaan seseorang terhadap organisasinya, pengakuan tentang harga yang harus dibayar bila meninggalkan organisasi dan tanggung jawab moral untuk tetap berada dalam organisasi (Meyer & Allen 1991). Schaufeli dan Bakker (2004) menyebutkan bahwa karyawan yang merasakan *Engaged* terhadap pekerjaannya memiliki keterikatan yang tinggi terhadap organisasi mereka dan memiliki kecenderungan lebih rendah untuk meninggalkan organisasi. Schaufeli dan Bakker (2004) juga menyebutkan bahwa beberapa penelitian melaporkan terdapat hubungan positif antara *Engagement* dengan *Organization Commitment*. Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis yang dapat dibangun adalah:

**Hipotesis 7 : *Organization Commitment* (OC) berpengaruh signifikan terhadap *Work Engagement* (WE).**

*Job Satisfaction* (JS) merupakan rasa puas yang dimiliki pegawai terhadap pekerjaan yang dimilikinya. Penelitian Glissen dan Durik (1988) dengan melibatkan 319 pekerja dari 22 organisasi mengungkapkan bahwa terdapat hubungan antara *Job Satisfaction* dan *Organization Commitment*. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis yang dapat dibangun adalah:

**Hipotesis 8 : *Job Satisfaction* (JS) berpengaruh signifikan terhadap *Organization Commitment* (OC).**

Teori *Leader Member Exchange* (LME) menggambarkan bagaimana pemimpin mengembangkan hubungan dengan berbagai subordinat dalam satu tim. Terdapat hubungan yang mempengaruhi antara *Leader Member Exchange* dengan *Organization Commitment*. Hubungan antara pemimpin dan subordinatnya telah ditunjukkan sebagai sesuatu yang sangat penting dalam

mempengaruhi *Organizational Commitment* (Kinicki & Vecchio 1994). Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis yang dapat dibangun adalah:

**Hipotesis 9 : *Leader Member Exchange (LME)* berpengaruh signifikan terhadap *Organization Commitment (OC)*.**

Glissen dan Durik (1988) dalam penelitiannya menemukan bahwa bersama dengan usia organisasi, *Leadership* terbukti memiliki peran yang penting dalam membentuk *commitment*. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis yang dapat dibangun adalah:

**Hipotesis 10: *Leadership Quality (LQ)* berpengaruh signifikan terhadap *Organization Commitment (OC)*.**

Dalam melakukan interaksi sosial, mayoritas pegawai menghabiskan waktu bersama rekan kerja lebih banyak dibandingkan dengan pasangan atau keluarga sehingga *Social Support* menjadi fenomena keseharian seorang pegawai. Sebuah analisa yang dilakukan oleh Chiaburu dan Harrison (2008) menemukan adanya hubungan positif antara support dari rekan kerja dengan *Organisational Commitment*. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis yang dapat dibangun adalah:

**Hipotesis 11: *Social Support (SS)* berpengaruh signifikan terhadap *Organization Commitment (OC)*.**

*Social Support* dalam ruang lingkup pekerjaan merujuk kepada bentuk saling membantu tugas kerja dalam interaksi sosial dengan *Supervisor* langsung dan rekan kerja melalui keramahan dan bantuan teknis kerja (Dwyer & Ganster 1991). Tingkat kegelisahan karyawan ketika mengalami dukungan yang rendah, baik dukungan atasan langsung maupun rekan kerja, dihubungkan dengan meningkatnya keluhan yang bersifat psikosomatik dan rendahnya *Job Satisfaction* (van der Doef & Maes 2002). Dukungan dari rekan kerja telah terbukti memiliki implikasi terhadap *Job Satisfaction* (Adams & Bond 2000). Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis yang dapat dibangun adalah:

**Hipotesis 12 : *Social Support (SS)* berpengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction (JS)*.**

Piko (2006) melakukan riset terhadap 450 pekerja di rumah sakit. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa *Burnout* atau lebih khusus kepada sub *Burnout* yaitu kelelahan secara emosional, berkorelasi sangat kuat terhadap *Job Dissatisfaction*. Konflik peran merupakan faktor yang berkontribusi secara positif terhadap kelelahan emosional dan depersonalisasi. Ay & Avsaroglu



(2010) melakukan penelitian terhadap 1494 akuntan menghasilkan sejumlah data diantaranya adalah terdapat korelasi negatif antara *Burnout* dan *Job Satisfaction*. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis yang dapat dibangun adalah:

**Hipotesis 13: *Burnout* (B) berpengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction* (JS).**

*Intention to Stay* adalah keinginan pegawai untuk bertahan dalam organisasi, berdasarkan keinginan untuk mencari pekerjaan dalam jangka waktu tertentu atau seringkali pegawai memikirkan untuk berhenti dari pekerjaan saat ini atau keaktifan dalam mencari pekerjaan baru atau ketika pegawai mulai untuk mengambil langkah nyata seperti mengirimkan resume kerja atau nomor kontak (*Corporate Leadership Council* 2004).

Elangoven (2001) menemukan terdapat hubungan yang berkebalikan antara *Commitment* dan *Intention to Quit*. Ia menjelaskan bahwa rendahnya *Commitment* mendorong meningkatnya *Intention to Quit*. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis yang dapat dibangun adalah:

**Hipotesis 14 : *Organization Commitment* (OC) berpengaruh signifikan terhadap *Intention to Stay* (ITS)**

*Engagement* diartikan sebagai sebagai sikap positif pegawai, ketertarikan dan bahkan rasa semangat terhadap pekerjaan dan bersiap untuk melakukan usaha melebihi target yang diharapkan dengan memberikan yang terbaik dari kemampuan yang dimiliki (Armstrong 2008). Bhatla (2011) menyebutkan bahwa *Engagement* pegawai merupakan faktor kritis pada setiap organisasi dalam proses retensi pegawai yang berkinerja baik. Pegawai dengan tingkat *Engagement* yang tinggi cenderung akan bertahan dalam perusahaan, mempromosikan perusahaan tersebut beserta produk dan jasa yang dihasilkan serta berkontribusi dalam keberhasilan perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis yang dapat dibangun adalah:

**Hipotesis 15 : *Work Engagement* (WE) berpengaruh signifikan terhadap *Intention to Stay* (ITS)**

Dari uraian diatas, jika semua variabel operasional tersebut digabungkan menjadi suatu kesatuan menjadi sebuah bagan yang menggambarkan model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini, maka dapat digambarkan sebagai berikut:





melibatkan beberapa variabel yaitu *Job Insecurity*, *Presenteeism*, *Burnout*, *Job Demand*, *Leader Member Exchange*, *Leadership Quality*, *Social Support*, *Job Satisfaction*, *Organization Commitment* dan *Intention to Stay*. Analisa data menggunakan program SPSS 16.0 dengan uji pendahuluan berupa Uji Normalitas menggunakan *Kolmogorov-Smirnov*, uji validitas, uji reliabilitas dengan *Alpha Cronbach ( $\alpha$ )*, Path Analysis dengan *Multiple Regression* dan Uji hipotesa dengan perbandingan nilai P-value pada  $\alpha$  0.05.

## IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Uji Pendahuluan

Hasil uji Normalitas menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian mempunyai nilai signifikansi lebih dari 0,05 dengan nilai signifikansi paling besar terdapat pada variabel *Job Demand* (JD) yaitu 1.372 dan nilai signifikansi paling rendah terdapat pada variabel *Intention to Stay* (ITS) yaitu 0.641. Maka dapat disimpulkan bahwa model yang ada telah memenuhi asumsi normalitas atau berdistribusi normal.

Sedangkan hasil uji validitas, Pengujian validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan korelasi *Pearson Validity* dengan teknik *Product Moment* yaitu skor tiap item dikorelasikan dengan skor total, kemudian dibandingkan dengan angka kritis (tabel r) pada taraf signifikansi 5% dan pada baris df (*degree of freedom*)  $N-2$  ( $44-2=42$ ), sehingga diperoleh nilai 0,2973. Setiap kuesioner memiliki korelasi dihitung yang lebih besar dari angka kritis sebesar 0,2973 sehingga pertanyaan dalam kuesioner adalah valid.

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa hasil reliabilitas pada tiap variabel pada tabel menunjukkan nilai reliabilitas  $> 0.5$  dengan nilai reliabilitas terendah terdapat pada variabel *Presenteeism* senilai 0.558 dan tergolong Reliabilitas Moderat. Sedangkan nilai reliabilitas tertinggi terdapat pada variabel *Leadership Quality* senilai 0.938 dan tergolong Reliabilitas Sempurna. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa setiap variabel dalam kuesioner telah memenuhi syarat reliabilitas data dimana  $r_{\alpha} > 0.5$  sehingga memiliki konsistensi internal, yang artinya variabel tersebut mampu mengukur aspek yang sama atau apa yang ingin diukur.

### 4.2 Analisa Jalur

#### a. Variabel yang mempengaruhi *Burnout* (B)

Berdasarkan pengujian statistik menggunakan regresi linear dengan program SPSS 16.0, diketahui bahwa hasil uji variabel dependen *Burnout* (B) dapat dijabarkan sebagai berikut:

**Tabel 1. Hasil Uji Statistik Variabel Dependen *Burnout* (B)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,333	,963		1,384	,174
	JD	-,127	,137	-,125	-,930	,358
	JI	,240	,119	,262	2,020	,050
	P	,534	,173	,432	3,092	,004

a. Dependent Variable: B

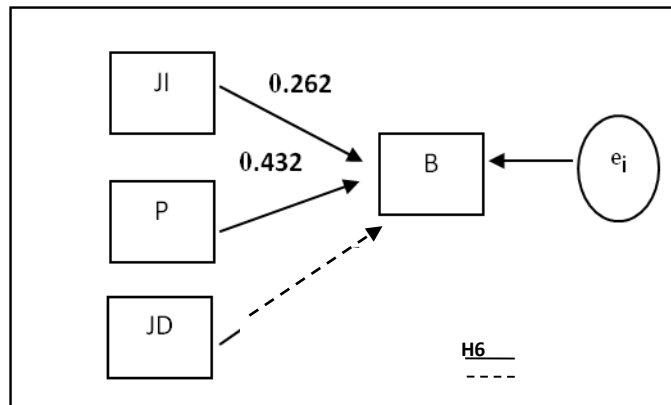
Berdasarkan hasil analisa diketahui bahwa variabel yang memiliki nilai *p-value* > 0,05 dan -t hitung ≥ -t tabel adalah variabel *Job Demand* (JD) terhadap *Burnout* (B) dengan nilai *p value* 0,358 ≤ 0,05 dan nilai t hitung -0.930 ≥ t tabel, yaitu -2.02. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis nol untuk hipotesis 3 diterima atau gagal tolak H0. Sedangkan untuk variabel lain yang mempengaruhi *Burnout* (B) yaitu *Job Insecurity* (JI) dan *Presenteeism* (P) berpengaruh secara signifikan sehingga hipotesis 0 untuk hipotesis 1 dan hipotesis 2 ditolak.

Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa secara konseptual hasil mengenai *Job Demand* tidak sejalan dengan pernyataan Fletcher (1996) bahwa *Job Demand* merupakan salah satu pemacu stress dalam bekerja ketika dipertemukan dengan beberapa tuntutan kerja yang memerlukan usaha kerja yang sangat tinggi dan berhubungan dengan biaya yang tinggi sehingga berimplikasi pada terjadinya respon yang negatif seperti depresi, kegelisahan atau *Burnout*. Berdasarkan hasil observasi, ketidaksesuaian ini dapat disebabkan karena nilai syariah islam yang menjadi budaya perusahaan di PT XYZ yang mampu menanamkan pemahaman pada setiap pegawai bahwa bekerja merupakan salah satu bentuk manifestasi ibadah seperti yang diajarkan dalam agama islam sehingga muncul rasa ikhlas dalam menjalani pekerjaan. Hal ini berimplikasi pada kestabilan psikologis pegawai sehingga tingginya volume pekerjaan tidak berimplikasi secara signifikan terhadap fenomena *Burnout*.

Berdasarkan uraian tersebut menyebabkan nilai koefisien variabel *Job Demand* (JD) dapat diabaikan. Berdasarkan hal tersebut maka bentuk persamaan untuk untuk variabel *Burnout* adalah:

$$B = 0,262 (JI) + 0,432 (P) + \epsilon_i \dots \dots \dots (8)$$

Persamaan ini memiliki nilai R-Square sebesar 0,402 yang berarti bahwa variabel *Job Insecurity* (JI) dan *Presenteeism* (P), memiliki pengaruh terhadap *Burnout* (B) sebesar 40,2% dan sisanya sebesar 69,8% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian. Adapun jika disajikan dalam gambar, maka gambar model analisa jalur untuk *Burnout* adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Gambar Model Analisa Jalur *Burnout*

**b. Variabel yang mempengaruhi *Work Engagement (WE)***

Berdasarkan pengujian statistik menggunakan regresi linear dengan program SPSS 16.0, diketahui bahwa hasil uji variabel dependen *Work Engagement (WE)* dapat dijabarkan sebagai berikut:

**Tabel 2. Hasil Uji Variabel Dependen *Work Engagement (WE)***

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,996	,615		3,246	,002
	B	-,227	,082	-,265	-2,760	,009
	JD	,193	,086	,221	2,255	,030
	JS	,425	,097	,494	4,363	,000
	OC	,128	,106	,144	1,209	,234

a. Dependent Variable: WE

Berdasarkan hasil analisa diketahui bahwa variabel yang memiliki nilai *p-value* > 0,05 dan *t* hitung ≤ *t* tabel adalah variabel *Organization Commitment (OC)* terhadap *Work Engagement (WE)* dengan nilai *p value* 0,234 > 0,05 dan nilai *t* hitung 1,209 ≤ *t* tabel, yaitu -2.02. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis nol untuk hipotesis 7 diterima atau gagal tolak H0. Sedangkan untuk variabel lain yang mempengaruhi *Work Engagement (WE)* yaitu *Burnout (B)*, *Job Demand (JE)* dan *Job Satisfaction (JS)* berpengaruh secara signifikan sehingga hipotesis 0 untuk hipotesis 4, hipotesis 5, dan hipotesis 6 ditolak atau terima H1.

Tidak signifikannya *Organization Commitment (OC)* tidak sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Schaufeli dan Bakker (2004) yang menyebutkan bahwa terdapat hubungan positif antara *Engagement* dengan *Organization Commitment*. Melalui Analisis kuesioner, dapat diketahui bahwa nilai pertanyaan tertinggi untuk *Organization Commitment* adalah indikator pengaruh aspek syariah kepada cara kerja dengan nilai 218 (Q11). Sedangkan nilai pertanyaan

tertinggi untuk *Work Engagement* adalah kebanggaan terhadap pekerjaan (Q1) dengan nilai 211.

**Tabel 3. Hasil Kuesioner *Organization Commitment***

NO	PERNYATAAN	Nilai
Q1	Saya tidak punya rasa memiliki terhadap perusahaan ini.	194
Q2	Saya tetap bekerja di perusahaan ini karena meninggalkan perusahaan ini menghasilkan kerugian personal yang tidak sepadan dengan keuntungan yang diperoleh saat ini	146
Q3	Aspek syariah menjadi penyebab sedikitnya pilihan kerja di perusahaan lain bila saya keluar dari perusahaan ini	181
Q4	Saya tidak merasa terdapat keterlibatan emosional pada perusahaan ini	185
Q5	Saya sangat bahagia dapat menghabiskan sisa waktu berkarir saya di perusahaan ini	179
Q6	Saya percaya perusahaan ini mengajarkan amalan yang baik, karena itu perusahaan ini layak mendapat kesetiaan saya.	207
Q7	Saya merasa berhutang budi pada perusahaan ini.	176
Q8	Walaupun menguntungkan, saya rasa tidak etis bila saya keluar dari perusahaan ini sekarang.	178
Q9	Nilai-nilai Syariah pada Perusahaan ini sesuai dengan ekspektasi saya	212
Q10	Saya nyaman bekerja disini karena nilai Syariah pada perusahaan ini	216
Q11	Nilai Syariah di Perusahaan ini berpengaruh terhadap cara saya bekerja	218
Q12	Saya merasa bukan merupakan anggota keluarga perusahaan ini.	208
Q13	Saya merasa tidak terlibat dengan perusahaan ini.	206

**Tabel 4. Hasil Kuesioner *Work Engagement***

NO	PERNYATAAN	NILAI
Q1	Saya bangga terhadap pekerjaan saya.	211
Q2	Saya sangat gembira ketika bekerja.	201
Q3	Saya asyik tenggelam dalam pekerjaan saya.	175
Q4	Saya selalu menjumpai hal-hal baru dan menyenangkan dalam pekerjaan saya.	203
Q5	Saya merasa bahagia saat saya bekerja keras.	205
Q6	Saya puas dengan dengan perlakuan adil di perusahaan ini	162
Q7	Saya merasa bersemangat menekuni pekerjaan saya	197
Q8	Ketika saya bangun pagi, saya bersemangat untuk pergi kerja.	202

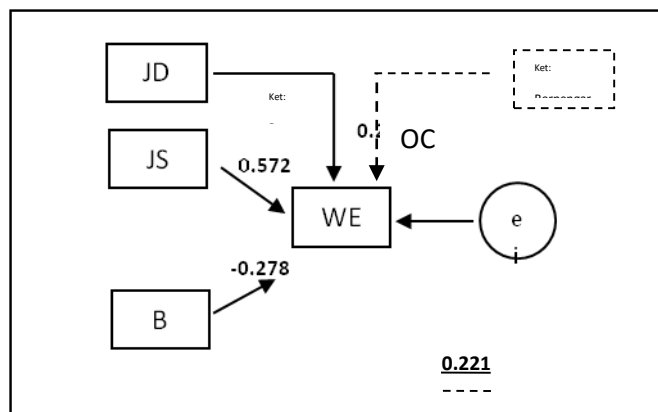
Berdasarkan hal tersebut, maka dapat diketahui bahwa aspek syariah kepada cara kerja tidak berimplikasi terhadap kebanggaan terhadap pekerjaan. Hal ini dapat disebabkan karena nilai-nilai organisasi yang sangat kuat di PT. XYZ yang dapat membuat seorang pegawai dapat mencintai organisasinya tanpa perlu merasakan *Engagement* terhadap pekerjaannya. Perasaan bangga dan senang ketika bekerja dalam organisasi tidak memandang jenis pekerjaan yang dilakukan. Hal ini sesuai dengan nilai syariah yang dianut dalam organisasi bahwa bekerja merupakan salah satu implementasi dari ibadah. Apapun pekerjaannya jika dilakukan dengan niat ibadah, maka akan diperoleh kebahagiaan yang hakiki.

Kuatnya pemahaman akan nilai tersebut yang menjadi pendorong tidak signifikannya pengaruh antara *Work Engagement* dan *Organization Commitment*.

Tidak signifikannya variabel *Organization Commitment* (OC) terhadap *Work Engagement* (WE) juga menyebabkan nilai koefisien untuk variabel *Organization Commitment* (OC) dapat diabaikan. Hal ini merubah bentuk persamaan sebelumnya sehingga menjadi:

$$WE = 0.494 (JS) - 0.265 (B) + 0.221 (JD) + \epsilon_i \dots\dots\dots (9)$$

Persamaan ini memiliki nilai R-Square sebesar 0,705 yang berarti bahwa variabel *Job Satisfaction* (JS), *Burnout* (B), dan *Job Demand* (JD) memiliki pengaruh terhadap *Work Engagement* (WE) sebesar 70,5% dan sisanya sebesar 29,5% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian. Adapun jika disajikan dalam gambar, maka gambar model analisa jalur untuk *Work Engagement* adalah sebagai berikut:



**Gambar 2. Model Analisa Jalur untuk *Work Engagement***

**c. Variabel yang mempengaruhi *Organization Commitment* (OC)**

Berdasarkan pengujian statistik menggunakan regresi linear dengan program SPSS 16.0, diketahui bahwa hasil uji variabel dependen *Organization Commitment* (OC) dapat dijabarkan sebagai berikut:

**Tabel 5. Hasil Uji Variabel Dependen *Organization Commitment***

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	0,903	0,437	2,068	0,045	
	JS	0,26	0,12	0,269	2,157	0,037
	LME	0,472	0,179	0,597	2,637	0,012
	LQ	-0,368	0,157	-0,502	-2,345	0,024
	SS	0,412	0,121	0,474	3,412	0,002

a. Dependent Variable: OC

hal tersebut maka hipotesis nol untuk hipotesis 8, hipotesis 9, hipotesis 10 dan hipotesis 11 diterima atau gagal tolak H0.

Walaupun signifikan, nilai negatif yang dihasilkan variabel *Leadership Quality (LQ)* tidak menunjukkan kesesuaian antara teori yang dikemukakan Glissen and Durik (1988) bahwa *Leadership* terbukti memiliki peran yang penting dalam membentuk *Organization Commitment*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa atasan yang memiliki pengetahuan dan keahlian pekerjaan sehingga menimbulkan sikap hormat pada bawahan menyebabkan menurunnya komitmen pegawai terhadap organisasi. Semakin tinggi kemampuan teknis pemimpin, maka semakin rendah *Organization Commitment* nya. Berdasarkan hasil observasi, fenomena ini dapat terjadi bila kualitas dari seorang pemimpin tidak diimbangi dengan kemampuan membangun umpan balik terhadap pekerjaan, kemampuan mendelegasikan pekerjaan dan komunikasi yang baik kepada bawahannya. Hal ini berimplikasi kepada dominansi pemimpin dalam melakukan pekerjaan sehingga mengecilkan peran bawahan dibawahnya yang berakibat pada rendahnya motivasi bawahan untuk berperan dalam membangun organisasi.

Berdasarkan pengujian statistik menggunakan regresi linear dengan program SPSS 16.0, diketahui bahwa hubungan antar variabel yang mempengaruhi *Organization Commitment (OC)* membentuk persamaan sebagai berikut:

$$OC = 0,597 (LME) - 0,502 (LQ) + \beta 0,474 (SS) + 0,269 (JS) + \epsilon_i \dots \dots (10)$$

Persamaan ini memiliki nilai R-Square sebesar 0.643 yang berarti bahwa variabel *Leader Member Exchange (LME)*, *Leadership Quality (LQ)*, *Social Support (SS)* dan *Job Satisfaction (JS)* memiliki pengaruh terhadap *Organization Commitment (OC)* sebesar 64,3% dan sisanya sebesar 35,7% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian.

**d. Variabel yang Mempengaruhi *Job Satisfaction***

Berdasarkan pengujian statistik menggunakan regresi linear dengan program SPSS 16.0, diketahui bahwa hasil uji variabel dependen *Job Satisfaction (JS)* dapat dijabarkan sebagai berikut:

**Tabel 6. Hasil Uji Variabel Dependen *Job Satisfaction (JS)***

Model		Unstandardized		Standardized	t	Sig.
		Coefficients		Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,083	0,755		2,761	0,009
	B	-0,131	0,128	-0,132	-1,026	0,311
	SS	0,512	0,116	0,568	4,416	0,000

a. Dependent Variable: JS

Berdasarkan hasil analisa diketahui bahwa variabel yang memiliki nilai  $p$ -value > 0,05 dan  $t$  hitung >  $t$  tabel adalah variabel *Burnout (B)* terhadap *Job Satisfaction (JS)* dengan nilai  $p$  value 0,311 > 0,05 dan nilai  $t$  hitung -1,026 >  $t$  tabel, yaitu -2.02. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis nol untuk hipotesis 13 diterima atau gagal tolak  $H_0$ . Sedangkan untuk variabel lain yang mempengaruhi *Job Satisfaction (JS)* yaitu *Social Support (SS)* berpengaruh secara signifikan sehingga hipotesis 0 untuk hipotesis 12 ditolak atau terima  $H_1$ .

Tidak signifikannya pengaruh *Burnout (B)* terhadap *Job Satisfaction (JS)* menunjukkan bahwa secara konseptual model tersebut tidak dapat diterima. Hal ini tidak sesuai dengan hasil penelitian Ay dan Avsaroglu (2010) bahwa terdapat korelasi negatif antara *Burnout* dan *Job Satisfaction*. Berdasarkan hasil Analisis kuesioner diketahui bahwa nilai indikator *Burnout (B)* paling tinggi adalah pada indikator kelelahan selama bekerja dengan nilai 144 (Q1). Sedangkan indikator pembangun untuk variabel *Job Satisfaction (JS)* yang paling tinggi adalah pada indikator kepuasan terhadap rekan kerja (Q4) dengan nilai 215.

**Tabel 7. Hasil Kuesioner *Burnout***

NO	PERNYATAAN	NILAI
Q1	Selama bekerja, saya sering merasa lelah.	144
Q2	Berhari-hari saya merasa lelah sebelum tiba di kantor.	114
Q3	Jangankan menolong teman dalam melakukan pekerjaannya, pekerjaan saya saja sudah sangat melelahkan	114
Q4	Kadang-kadang, saya merasa muak terhadap pekerjaan saya.	133

**Tabel 8. Hasil Kuesioner *Job Satisfaction***

NO	PERNYATAAN	Nilai
Q1	Saya puas atas fasilitas benefit karyawan yang ada di perusahaan ini.	162
Q2	Secara keseluruhan, saya puas dengan pekerjaan saya saat ini.	196
Q3	Saya puas terhadap atasan saya.	174
Q4	Saya puas terhadap rekan-rekan kerja saya.	215
Q5	Saya puas terhadap beban kerja yang harus saya kerjakan.	190
Q6	Saya puas terhadap gaji saya.	132
Q7	saya puas dengan kesempatan peningkatan karir di perusahaan ini	137
Q8	Saya puas dengan nilai-nilai yang dianut perusahaan ini	214
Q9	Saya puas dengan pengarahan atasan mengenai pelaksanaan pekerjaan saya.	188
Q10	Pekerjaan saya menggairahkan saya.	188

Hasil penelitian menunjukkan bahwa aspek kelelahan dalam bekerja tidak memiliki implikasi yang signifikan terhadap kepuasan pegawai terhadap rekan kerja. Berdasarkan hasil observasi dapat diketahui bahwa hal ini disebabkan karena tingkat kekeluargaan yang tinggi di dalam PT. XYZ sehingga membentuk



pola hubungan yang baik terhadap sesama rekan kerja yang dipengaruhi secara signifikan oleh dukungan dari rekan kerja (*social support*). Hal ini menyebabkan lingkungan kerja yang tetap saling mendukung walaupun pegawai sedang mengalami kelelahan dalam bekerja sehingga tidak memiliki implikasi yang signifikan terhadap pembentukan dukungan sosial dalam lingkungan kerja.

Berdasarkan hasil perhitungan nilai signifikansi variabel *Burnout* (B) terhadap *Job Satisfaction* (JS) yang tidak memiliki pengaruh, maka koefisien untuk variabel *Burnout* (B) dapat diabaikan sehingga bentuk persamaan berubah menjadi:

$$JS = 0,568 (SS) + \epsilon_j \dots\dots\dots(11)$$

Persamaan ini memiliki nilai R-Square sebesar 0.385 yang berarti bahwa variabel *Social Support* (SS) memiliki pengaruh terhadap *Job Satisfaction* (JS) sebesar 38,5% dan sisanya sebesar 61,5% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian. Adapun jika disajikan dalam gambar, maka gambar model analisa jalur untuk mengetahui adanya *path diagram* maupun *path coefficient* untuk *Organization Commitment* (OC) dan *Job Satisfaction* (JS) adalah sebagai berikut:

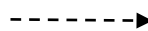
**Gambar 3. Gambar Model Analisa Jalur *Organization Commitment* (OC) dan *Job Satisfaction* (JS)**

**e. Variabel yang Mempengaruhi *Intention to Stay* (ITS).**

Berdasarkan pengujian statistik menggunakan regresi linear dengan program SPSS 16.0, diketahui bahwa hasil uji variabel dependen *Intention to Stay* (ITS) dapat dijabarkan sebagai berikut:

**Tabel 9. Hasil Uji Variabel dependen *Intention to Stay* (ITS)**

0-144



Berdasarkan hasil analisa diketahui bahwa baik variabel *Organization Commitment* (OC) maupun variabel *Work Engagement* (WE) memiliki nilai *p-value*  $\leq 0,05$  dan *t* hitung  $\geq t$  tabel, yaitu 2,02. Berdasarkan hasil perhitungan jalur tersebut, diperoleh hasil bahwa nilai koefisien baku ( $\beta$ ) menunjukkan angka-angka signifikan dan positif sehingga variabel independen berpengaruh positif terhadap variabel dependennya. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa model jalur berpengaruh langsung sudah sesuai dengan hasil analisis jalur yang telah diperoleh dan secara konseptual model tersebut dapat diterima. Maka hipotesis nol untuk hipotesis 14 dan 15 ditolak atau terima H1.

Berdasarkan pengujian statistik diatas, maka diketahui bahwa hubungan antar variabel yang mempengaruhi *Intention to Stay* (ITS) membentuk persamaan sebagai berikut:

$$ITS = 0,446 (OC) + 0,322 (WE) + \epsilon_i \dots \dots \dots (12)$$

Persamaan ini memiliki nilai R-Square sebesar 0,484 yang berarti bahwa variabel *Work Engagement* (WE) dan *Organization Commitment* (OC) memiliki pengaruh terhadap *Intention to Stay* (ITS) sebesar 48,4% dan sisanya sebesar 51,6% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian. Sedangkan model analisis jalur untuk mengetahui adanya *path diagram* maupun *path coefficient* untuk variabel *Intention to Stay* (ITS) adalah sebagai berikut :

**Gambar 4. Model Analisis Jalur Variabel *Intention to Stay* (ITS)**

Berdasarkan seluruh pembahasan diatas, maka hasil uji analisa jalur pada persamaan struktural yang digunakan dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut :

$$B = 0.262 (JI) + 0.432 (P) + \epsilon_i \dots \dots \dots (8)$$

$$OC = 0.597 (LME) - 0.502 (LQ) + \beta 0.474 (SS) + 0.269 (JS) + \epsilon_i \dots \dots \dots (9)$$

$$JS = 0.568 (SS) + \epsilon_i \dots \dots \dots (10)$$

$$WE = 0.494 (JS) - 0.265 (B) + 0.221 (JD) + \epsilon_i \dots \dots \dots (11)$$

$$ITS = 0.446 (OC) + 0.322 (WE) + \epsilon_i \dots \dots \dots (12)$$

Berdasarkan persamaan diatas, maka gambar persamaan struktural jika seluruhnya digabungkan adalah sebagai berikut:

**V. SIMPULAN**

Dari hasil pengujian dapat diketahui bahwa:

1. Variabel yang menjadi anteseden *Employee Engagement*, yaitu *Job Insecurity, Presenteeism, Burnout, Job Demand, Social Support* dan *Job Satisfaction*. Sedangkan variabel *Leader Member Exchange* dan *Leadership Quality* menjadi anteseden bagi variabel *Organization Commitment*.
2. Variabel yang menjadi konsekuensi bagi *Work Engagement* pegawai PT. XYZ adalah *Intention to Stay*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adams, A., dan Bond, S. (2000), "Hospital Nurses Job Satisfaction, Individual and Organizational Characteristics", *Journal of Advanced Nursing*, 32(3), 536–543.
- Armstrong. (2008), *Employee Resourcing Strategy. Strategy Human Resource Management: a Guide to Action*. 4<sup>th</sup> ed. Kogan Page, Philadelphia, 154-167.
- Aslichti, L. (2015). Self Regulation, Kepuasan terhadap Informasi Pekerja dan Work Engagement: Studi Kasus Pada Dosen Fisip-UT. *Prosiding Seminar Nasional Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas terbuka UTCC*. 157-162.
- Ay, M., Avsaroglu, S. (2010), "Research on accountants' professional burnout, job and life satisfaction: 2-Burnout and job satisfaction", *African Journal of Business Management*, Vol.4, No.8, pp. 1576-1585
- Bhatla, N. (2011), "To Study Employee Engagement Practices and Its Effect on Employee Performance With special Reference to ICICI and HDFC Bank in Lucknow", *International Journal of Scientific & Engineering Research*, Vol 2 (8).
- Bond, S.T., (2013), "The Influence Of Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Employee Engagement On Intent To Leave Among Public School Teachers In South Louisiana", Dissertation, Southeastern Louisiana University.
- Bosman, J., Rothmann, S. dan Buitendach., J.H. (2005), "Job Insecurity, Burnout and Work Engagement: The Impact of Positive and Negative Affectivity ". *SA Journal of Industrial Psychology*, 31 (4), 48-56.
- Chiaburu, D.S. dan Harrison, D.A., (2008), "Do Peers Make the Place? Conceptual Synthesis and Meta-Analysis of Coworker Effects on Perceptions, Attitudes, OCBs, and Performance", *Journal of Applied Psychology*, 93 (5), 1082-1103.
- Cooper, C. (1996), "Hot Under The Collar", *Times Higher Education Supplement*, 21 June.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Vardakou, I. dan Kantas, A. (2003), "The Convergent Validity of Two Burnout Instruments: a Multitrait-Multimethod Analysis", *European Journal of Psychological Assessment*, 19, 12–23.
- De Witte, H. (1999), "Job Insecurity and Psychological Well-Being: Review of The Literature and Exploration of Some Unresolved Issues", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 155–177.

- Dwyer, D.J. dan Ganster, D.C. (1991), "The Effects of Job Demands and Control on Employee Attendance and Satisfaction", *Journal of Organizational Behavior*, 12.
- Elangoven, A.R. (2001), "Causal Ordering Of Stress, Satisfaction and Commitment, and Intention to Quit: Structural Equations Analysis", *Leadership and Organisational Development Journal*, 22(4), 159-165.
- Glissen, C., dan Durick, M. (1988), "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 61-81.
- Jones, F., dan Fletcher, B. C. (1996), *Handbook of Work and Health Psychology*, M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst, & C. L. Cooper (Eds.), Chichester: Wiley, 33–50.
- Kinicki, A.J., dan Vecchio, R.P. (1994). "Influences on the quality of supervisor-subordinate relations: The role of time-pressure, organizational commitment, and locus of control". *Journal of Organizational Behavior*, 15, 75–82.
- Llorens, S., Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., dan Salanova, M. (2006), "Testing The Robustness of The Job Demands-Resources Model", *International Journal of Stress Management*, 13, 378-391.
- Meijman, T.F. dan Mulder, G. (1998), "Psychological Aspects of Workload", dalam Drenth, P.J., Thierry, H. dan de Wolff, C.J. (Eds), *Handbook of Work and Organizational Psychology*, 2<sup>nd</sup> ed., Erlbaum, Hove, 5-33.
- Meyer, J.P., dan Allen, N.J. (1996), "Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization: An Examination of Construct Validity" (Electronic version). *Journal of Vocational Behaviour*, 49(3), 252-276.
- Piko, B.F., (2006), "Burnout, role conflict, job satisfaction and psychosocial health among Hungarian health care staff : A questionnaire survey", *International Journal of Nursing Studies*, Vol.43,No.3, pp.311–318
- Schaufeli, W.B. dan Bakker, A.B. (2004), "Job Demand, Job Resource, amd Their Relationship with Burnout and Engagement: a multi-sample Study". *Journal of Organizational Behaviour*, 25, 293-315.
- Thirapatsakun, T., Kuntonbutr, C., dan Mechinda, P., (2014), "The Relationships among Job Demands, Work Engagement, and Turnover Intentions in the Multiple Groups of Different Levels of Perceived Organizational Supports", *Universal Journal of Management*, 2(7): 272-285.

Towers Perrin. (2007), *Global Workforce Study*, (online), (<http://www.towersperrin.com>, diakses 04 Desember 2015)

Wright, T.A. dan Cropanzano, R. (1998), "Emotional Exhaustion as a Predictor of Job Performance and Voluntary Turnover", *Journal of Applied Psychology*, 83, 486-93.

Van der Doef, M. dan Maes, S. (2002), "Teacher-Specific Quality of Work Versus General Quality of Work Assessment: A Comparison of Their Validity Regarding Burnout, (Psycho) Somatic Well-Being and Job Satisfaction", *Anxiety, Stress and Coping*, 15, 327-344.