

# **ANALISA PENGARUH KOMUNIKASI INTERNAL, *INTRINSIC REWARDS* DAN *RECOGNITION* TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DI SURABAYA SUITE HOTEL**

**Ines Margaretha, Diana Kartika**

Program Manajemen Perhotelan, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra

**Abstrak** : Penelitian ini dilakukan untuk menganalisa pengaruh komunikasi internal, *intrinsic rewards*, dan *recognition* terhadap *employee engagement* di Surabaya Suite Hotel. *Employee engagement* penting untuk meningkatkan kinerja karyawan demi keberhasilan organisasi. Komunikasi internal adalah proses pertukaran informasi dalam internal organisasi. *Intrinsic rewards* adalah kepuasan pribadi dari pekerjaan itu sendiri. Dan *recognition* adalah pengakuan yang diberikan atas kinerja karyawan. Teknik analisa yang digunakan adalah kuantitatif kausal. Hasil analisa regresi menunjukkan bahwa komunikasi internal, *intrinsic rewards* dan *recognition* berpengaruh simultan dan signifikan terhadap *employee engagement*. Komunikasi internal, *intrinsic rewards* dan *recognition* secara parsial dan signifikan berpengaruh terhadap *employee engagement*. Sementara itu, *intrinsic rewards* dan *recognition* memiliki pengaruh dominan terhadap *employee engagement*.

**Kata Kunci** : Komunikasi internal, *intrinsic rewards* and *recognition*, *employee engagement*

**Abstract**: This research was done to analyze the influence of internal communication, intrinsic rewards and recognition on employee engagement at Surabaya Suite Hotel. Employee engagement is important to improve employee's performance to support organizational success. Internal communication is a process of information exchange in internal organization. Intrinsic reward is personal satisfaction of the work itself. While recognition is reward for the employee's performance. Research method used is quantitative causal. Regression analysis shows that internal communication, intrinsic rewards and recognition have a simultaneous and significant influence on employee engagement. Internal communication, intrinsic rewards and recognition have a partial and significant influence on employee engagement. Furthermore, intrinsic rewards and recognition have the most dominant influence on employee engagement.

**Key words** : Internal communication, intrinsic rewards and recognition, employee engagement

## **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia memegang peranan utama dalam setiap proses produksi barang maupun jasa. Kesuksesan dan kegagalan sebuah organisasi tidak hanya bergantung pada peralatan, mesin-mesin maupun materi lainnya, tetapi justru pada sumber daya manusia (Pillai & Bagavathi, 2003).

*Employee Engagement* menjadi topik penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia yang paling dibicarakan dalam beberapa tahun terakhir (Saks, 2006). Hasil penelitian mengungkapkan rendahnya tingkat *employee engagement* di beberapa Negara. Pada tahun 2011-2012 tingkat *employee engagement* di dunia hanyalah sebesar 13% dan di Indonesia hanya sebesar 8%, artinya belum banyak karyawan Indonesia yang *engaged* dengan pekerjaannya (Crabtree, 2013).

Menurut Balakrishnan dan Masthan (2013), karyawan yang *engaged* merasa keberadaannya dalam organisasi bermakna untuk kehidupannya hingga menyentuh tingkatan terdalam yang pada ujungnya akan meningkatkan kinerja organisasi. Komunikasi merupakan prioritas utama penggerak *employee engagement*, dua faktor penggerak utama adalah karyawan memiliki kesempatan untuk didengar dan merasa mendapatkan informasi yang cukup mengenai apapun yang terjadi dalam organisasi (Chartered Institute of Personnel and Development, 2006). Ling et al. (2013, p.7) menyebutkan bahwa internal komunikasi, *reward* dan *recognition* memiliki pengaruh yang penting dalam terbentuknya *employee engagement*.

Menurut Mathuveloo et al. (2013), karyawan yang merasa didengarkan, dilibatkan, didukung, dan diakui kontribusinya akan menjadi lebih *engaged* dengan organisasinya. Salah satu jenis *reward* dalam organisasi adalah *intrinsic rewards*. *Intrinsic rewards* pada dasarnya akan memotivasi karyawan untuk bekerja dengan lebih keras untuk menghasilkan kinerja yang baik serta memberikan karyawan kebanggaan pada dirinya (Mahaney & Lederer, 2006, p.50).

Dewasa ini dunia bisnis perhotelan telah mengalami perkembangan yang sangat pesat, serta diikuti dengan persaingan yang semakin ketat. *Employee engagement* di dunia perhotelan sangat penting. Hal ini disebabkan karena bekerja dalam dunia perhotelan tidaklah mudah, karyawan harus memiliki keahlian khusus untuk mau melayani orang lain. Selain itu, ketika karyawan mau melayani orang lain dengan sepenuh hatinya maka akan menciptakan keunggulan kompetitif untuk bisnis hotel tersebut. Barron et al. (2014, p. 258) menyatakan *employee engagement* dalam industri perhotelan akan memberikan dampak pada keefektifan organisasi. Berdasarkan fenomena yang telah dipaparkan di atas, peneliti ingin melakukan penelitian mengenai bagaimana pengaruh komunikasi internal, *intrinsic rewards* and *recognition* terhadap *employee engagement* di Surabaya Suite Hotel.

### **Rumusan Masalah**

1. Apakah komunikasi internal dan *intrinsic rewards & recognition* berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap *employee engagement* di Surabaya Suite Hotel?
2. Apakah komunikasi internal berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap *employee engagement* di Surabaya Suite Hotel?
3. Apakah *intrinsic rewards* dan *recognition* berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap *employee engagement* di Surabaya Suite Hotel?
4. Manakah diantara komunikasi internal, *intrinsic rewards* dan *recognition* yang berpengaruh lebih dominan terhadap *employee engagement* di Surabaya Suite Hotel?

## **Tujuan Penelitian**

1. Mengetahui adanya pengaruh secara simultan dan signifikan komunikasi internal dan *intrinsic rewards & recognition* terhadap *employee engagement* di Surabaya Suite Hotel.
2. Mengetahui adanya pengaruh secara parsial dan signifikan komunikasi internal terhadap *employee engagement* di Surabaya Suite Hotel.
3. Mengetahui adanya pengaruh secara parsial dan signifikan *intrinsic rewards* dan *recognition* terhadap *employee engagement* di Surabaya Suite Hotel.
4. Mengetahui yang lebih dominan berpengaruh diantara komunikasi internal, *intrinsic rewards* dan *recognition* terhadap *employee engagement* di Surabaya Suite Hotel.

## **TEORI PENUNJANG**

### **Komunikasi Internal**

Komunikasi internal juga dikenal sebagai komunikasi karyawan. Komunikasi internal adalah proses pertukaran gagasan dan penyampaian pesan yang terjadi dalam organisasi, bertujuan untuk kepentingan organisasi agar semua anggota menerima informasi yang benar dan penting untuk pekerjaannya. Komunikasi internal dibagi menjadi 5 komponen (Dennis, 1974):

1. *Superior-Subordinate Communication*  
Proses komunikasi yang terjadi secara vertikal antara atasan dengan karyawan, akan terlihat adanya keadilan, pemahaman, dan dorongan organisasi mengenai komunikasi yang terjalin.
2. *Quality of Information*  
Kualitas informasi diketahui melalui bagaimana karyawan mampu berkomunikasi dengan baik dan memiliki pemahaman yang jelas mengenai tujuan dan persyaratan kerja. Kepuasan karyawan juga terbentuk melalui kejelasan informasi yang didapat dari manajemen.
3. *Superior Openness*  
Hal ini berhubungan dengan fungsi pimpinan dalam organisasi, yang memberikan gambaran pendapat karyawan mengenai manajernya di dalam penyediaan informasi, keterbukaan dan kejujuran dalam berbagi informasi.
4. *Opportunities for Communication*  
Komponen ini menggambarkan perasaan karyawan mengenai pandangan dan pendapat untuk didengar dan diintegrasikan ke dalam pekerjaannya sehari-hari.
5. *Reliability of Information*  
Komponen ini mewakili pendapat dari karyawan mengenai keandalan atau kepercayaan informasi yang diterima dari manajemen dan rekan kerja.

### ***Intrinsic Rewards dan Recognition***

Jenis *reward* yang ada dalam organisasi adalah *extrinsic rewards* dan *intrinsic rewards*. Menurut Ivancevich et al. (2006, p.226) *intrinsic rewards* adalah penghargaan yang dinilai dalam diri sendiri, bersifat internal bagi individu dan normalnya berasal dari keterlibatan dalam aktivitas tugas tertentu.

1. *Task Completion*  
Kemampuan menyelesaikan suatu tugas dengan baik merupakan hal yang penting bagi karyawan. Beberapa karyawan merasa memiliki tanggungjawab penuh untuk selalu menyelesaikan tugas dan efek dari menyelesaikan tugas merupakan bentuk *intrinsic rewards* bagi dirinya sendiri.
2. *Achievement*  
Pencapaian berkaitan dengan kemampuan yang diperoleh ketika karyawan meraih suatu tujuan yang menantang. Penetapan sasaran yang sulit akan menghasilkan tingkat kinerja yang lebih tinggi daripada sasaran yang mudah. Akan tetapi, perbedaan karakteristik dan sifat individu karyawan harus dipertimbangkan sebelum menetapkan pentingnya pencapaian.
3. *Autonomy*  
Otonomi dihasilkan dari kebebasan karyawan melakukan yang terbaik. Sebagian orang menginginkan pekerjaan yang memberikan hak kebebasan dan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, serta bekerja tanpa diawasi dengan ketat.
4. *Personal Growth*  
Penghargaan ini berupa kesempatan dan dorongan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan untuk berkembang dan memaksimalkan potensi diri. Pertumbuhan pribadi dapat dilakukan dengan cara membuat mekanisme atau aturan pengembangan karir yang jelas dan diketahui semua karyawan.
5. *Recognition*  
Penghargaan ini berupa ucapan terima kasih atau pengakuan atas kontribusi kinerja karyawan.

### ***Employee Engagement***

*Employee engagement* didefinisikan sebagai sikap yang positif, penuh makna, dan motivasi, yang dikarakteristikan dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli et al., 2002). Schaufeli et al. (2002, p. 74) 3 aspek *employee engagement*:

1. *Vigor*  
*Vigor* dikarakteristikan dengan adanya tingkat energi yang tinggi, keinginan untuk berusaha sungguh-sungguh, dan tidak mudah menyerah.
2. *Dedication*  
*Dedication* ditandai oleh perasaan yang penuh makna, antusias, bangga, inspiratif, dan menantang dalam pekerjaan. Karyawan menganggap pekerjaan sebagai pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang.
3. *Absorption*  
*Absorption* ditandai dengan adanya konsentrasi dan minat mendalam. Karyawan merasa senang perhatiannya tersita oleh pekerjaan, tenggelam dalam pekerjaan dan memiliki kesulitan untuk memisahkan diri dengan pekerjaan.

### **Hubungan antar Konsep**

#### **1. Pengaruh Komunikasi Internal terhadap *Employee Engagement***

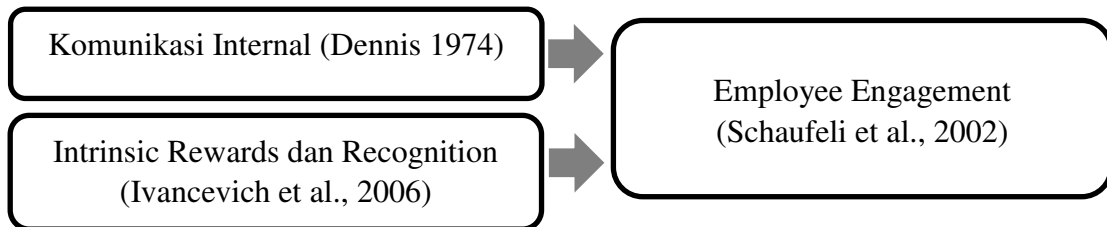
Markos dan Sridevi (2010) menyatakan bahwa komunikasi dua arah antara manajer dan karyawan sangat penting dalam organisasi. Dengan adanya sistem komunikasi yang baik, karyawan dapat dengan mudah mencurahkan ide-ide dan

isu-isu penting serta dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Berdasarkan penelitian Barron et al. (2014) juga menyatakan bahwa komunikasi memiliki dampak yang signifikan terhadap *employee engagement*. Prioritas utama untuk meningkatkan *employee engagement* adalah dengan cara memperbaiki komunikasi, baik komunikasi ke atas maupun ke bawah (Woodruffe, 2006). Beberapa penelitian menyebutkan bahwa komunikasi internal menjadi faktor terbentuknya *employee engagement* (Balakrishnan & Masthan, 2013; Mathuveloo et al., 2013).

## 2. Pengaruh *Intrinsic Rewards* dan *Recognition* terhadap *Employee Engagement*

Karyawan yang menerima *reward* dan *recognition* yang baik, adil, dan sesuai dengan harapan, maka karyawan juga merasa berkewajiban untuk memberikan timbal balik dengan berusaha untuk memenuhi kewajibannya. Saks (2006) menyebutkan bahwa saat karyawan merasa *reward* yang diterima kurang maka dapat menimbulkan kelelahan (*burnout*), sistem *reward* yang tepat menjadi faktor penting dalam menciptakan *employee engagement*. *Reward* dan *recognition* menjadi salah satu faktor penting *employee engagement* karena mengacu pada sejauh mana perusahaan memberikan pengakuan terhadap kinerja karyawan (Ling, 2013, p. 8). Hasil penelitian yang dilakukan Jacobs et al. (2014) juga menyebutkan bahwa terdapat hubungan positif signifikan antara *intrinsic rewards* dan *employee engagement* pada industri retail di Afrika Selatan. Menurut McBain salah satu faktor penggerak *employee engagement* adalah *recognition*. Manajer memiliki peranan penting dalam memberikan pengakuan dan umpan balik mengenai kinerja karyawan dengan tujuan untuk menciptakan *employee engagement* (McBain, 2007).

### Kerangka Berpikir



Pada kerangka berpikir di atas, dilihat bahwa komunikasi internal, *intrinsic rewards* dan *recognition* berpengaruh terhadap *employee engagement*. Semakin baik sistem komunikasi internal, *intrinsic rewards* dan *recognition*, maka akan semakin tinggi pula tingkat *employee engagement*. Sehingga, komunikasi internal, *intrinsic rewards* dan *recognition* diharapkan memiliki hubungan positif terhadap *employee engagement*.

### Hipotesis

H1 : Komunikasi internal dan *intrinsic rewards & recognition* berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap *employee engagement*.

H2 : Komunikasi internal berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap *employee engagement*.

H3 : *Intrinsic rewards* dan *recognition* berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap *employee engagement*.

H4 : Komunikasi internal memiliki pengaruh lebih dominan terhadap *employee engagement*.

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian**

Metode penelitian ini bersifat kuantitatif, yaitu penelitian dengan cara memperoleh data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan (Sugiyono, 2007, p.14). Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kausal, yaitu penelitian menjelaskan hubungan sebab dan akibat (Sugiyono, 2007, p.37).

### **Populasi dan Sampel**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan (Sugiyono, 2007, p.90). Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2007, p.91). Teknik *sampling* menggunakan *non-probability sampling* dan *purposive sampling*. Sampel dalam penelitian ini yaitu karyawan tetap pada departemen operasional dan sudah bekerja minimal 2 tahun. Karyawan operasional berasal dari departemen *Front Office, Housekeeping, Engineering, Food and Beverage Service, Food and Beverage Product*, dan *Health Club* di Surabaya *Suite Hotel* selama masa penelitian.

Menurut Arikunto (2010, p.174), apabila jumlah populasi penelitian kurang dari 100 maka sampel yang diteliti adalah semuanya, tetapi populasi penelitian yang berjumlah lebih dari 100 maka sampel dapat diambil sebagian saja antara 10-15% atau 20-25% atau lebih. Dengan demikian, rumus *sampling* yang digunakan:

$$n = \frac{50}{100} \times 120 = 60 \text{ responden}$$

### **Definisi Operasional Variabel**

- Variabel Independen (X)
  1. Komunikasi Internal (X<sub>1</sub>) adalah proses pertukaran gagasan dan penyampaian informasi yang terjadi dalam organisasi, bertujuan untuk kepentingan organisasi agar semua anggota menerima informasi yang benar dan penting untuk pekerjaannya.
    - a. *Superior-Subordinate Communication*
      - Karyawan sangat memahami pemimpinnya.
      - Pemimpin sangat memahami karyawannya.
      - Karyawan merasa pemimpinnya jujur dan apa adanya.
      - Pemimpin mendorong setiap karyawan untuk menyampaikan bila terjadi hal-hal yang tidak berjalan seharusnya dalam pekerjaan.
    - b. *Quality of Information*
      - *Top management* telah menyediakan berbagai informasi yang dibutuhkan karyawan dengan jelas dan baik.

- Karyawan merasa puas dengan penjelasan yang didapat dari *top management* mengenai pekerjaan yang seharusnya diselesaikan.
  - Setiap karyawan didorong untuk benar-benar terbuka satu dengan yang lainnya.
  - Karyawan diberikan kebebasan untuk bertukar informasi dan pendapat.
- c. *Superior Openness*
- Karyawan dapat menyampaikan secara terbuka apabila berbeda pendapat dengan atasannya.
  - Pemimpin bersedia mentoleransi perbedaan pendapat dan bersedia memperhatikan setiap pendapat-pendapat yang berbeda secara adil.
  - Pimpinan bersedia mendengarkan hal-hal yang mengganggu karyawan dalam bekerja.
- d. *Opportunities for Communication*
- Pendapat yang karyawan sampaikan akan dipertimbangkan dalam keputusan-keputusan yang akan diambil dan berdampak pada pekerjaannya.
  - Karyawan yakin bahwa pandangannya memiliki pengaruh pada organisasi.
- e. *Reliability of Information*
- Karyawan merasa informasi dari manajemen dapat diandalkan.
  - Karyawan merasa informasi dari rekan kerja dapat diandalkan.
2. *Intrinsic Rewards dan Recognition (X<sub>2</sub>)* adalah penghargaan yang ditentukan oleh individu dalam interaksinya dengan pekerjaan itu sendiri. *Recognition* adalah kegiatan berupa penghargaan atau ucapan terima kasih dari perusahaan.
- a. *Task Completion*
- Karyawan merasa memiliki tanggungjawab penuh dalam menyelesaikan tugas.
  - Ada kepuasan yang dirasakan karyawan ketika berhasil menyelesaikan tugas dengan baik.
- b. *Achievement*
- Karyawan merasa bahwa setiap pekerjaannya memberikan tantangan bagi dirinya.
  - Karyawan merasa tertantang untuk selalu meraih target yang ditetapkan dalam pekerjaannya.
- c. *Autonomy*
- Karyawan diberikan kepercayaan dan wewenang dalam pengambilan keputusan.
  - Karyawan diberikan kebebasan dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- d. *Personal Growth*
- Setiap karyawan diberi kesempatan mengembangkan keahliannya selama bekerja melalui pelatihan.
  - Setiap karyawan memiliki peluang untuk mengembangkan karirnya.
- e. *Recognition*
- Setiap karyawan berkesempatan memperoleh penghargaan yang diberikan, seperti *employee of the month*.

- Karyawan yakin bahwa setiap upaya maksimal yang ditunjukkan akan dihargai.
- Variabel Dependen (Y)
  1. *Employee Engagement* (Y) adalah karyawan yang memiliki motivasi positif dengan adanya *level* energi yang tinggi dan tidak mudah menyerah menghadapi tantangan. Selain itu dapat dilihat dari antusiasme, rasa bangga dan inspirasi terhadap setiap tugas yang sesuai dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi, serta terjun total sehingga sulit memisahkan diri dari pekerjaan dan waktu terasa cepat berlalu.
    - a. *Vigor*
      - Karyawan selalu bersemangat untuk pergi bekerja.
      - Karyawan selalu bersemangat ketika bekerja.
      - Ketika di tempat kerja, karyawan tidak mudah menyerah meskipun ada halangan dan kesulitan.
      - Karyawan dapat bekerja dalam jangka waktu yang lama pada saat tertentu.
      - Karyawan memiliki ketahanan mental yang kuat ketika bekerja.
      - Karyawan merasa bergairah ketika bekerja.
    - b. *Dedication*
      - Pekerjaan menantang bagi karyawan.
      - Pekerjaan menginspirasi karyawan.
      - Karyawan merasa antusias terhadap pekerjaannya.
      - Karyawan merasa bangga dengan pekerjaan yang dikerjakan.
      - Karyawan merasa pekerjaan yang dilakukan sangat bermakna dan memiliki tujuan.
    - c. *Absorption*
      - Karyawan memiliki fokus ketika bekerja.
      - Karyawan merasa waktu terasa berlalu dengan cepat ketika bekerja.
      - Karyawan benar-benar mendalami pekerjaannya.
      - Karyawan merasa bahagia ketika bekerja dengan sungguh-sungguh.
      - Karyawan merasa terikat dengan pekerjaannya.

## **Teknik Analisa Data**

### **Uji Validitas dan Reliabilitas**

#### 1. Uji Validitas

Uji validitas untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat mengukur ketepatan dan kecermatan yang ingin diukur (Singarimbun & Effendi, 2006, p.124). Pengujian validitas dilakukan dengan analisa korelasi *Pearson Product Moment* (Singarimbun & Effendi, 2006, p.137). Dengan kriteria pengujian  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel maka kuesioner dinyatakan valid, dan sebaliknya.

#### 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya, diandalkan, dan menunjukkan konsistensi dalam mengukur gejala yang sama (Singarimbun & Effendi, 2006, p.140). Kuesioner dikatakan reliabel jika jawaban responden konsisten dari waktu ke waktu. Alat mengukur reliabilitas



menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ ). Jika koefisien *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ ) > dari 0.6 maka instrumen dikatakan reliabel, dan sebaliknya.

### Statistik Deskriptif

#### 1. Mean

*Mean* merupakan rata-rata keseluruhan nilai, dengan cara menjumlahkan seluruh data dibagi dengan banyaknya data (Kuncoro, 2003, p.173).

#### 2. Standar Deviasi

Standar deviasi merupakan ukuran penyimpangan yang diperoleh dari akar kuadrat dari rata-rata jumlah kuadrat deviasi antara masing-masing nilai dengan rata-ratanya (Kuncoro, 2003, p.177). Standar deviasi untuk mengetahui keragaman jawaban responden, dengan hasil bahwa semakin kecil nilai standar deviasi, maka semakin homogen jawaban responden dan sebaliknya.

#### 3. Distribusi Frekuensi

Distribusi frekuensi merupakan pengelompokan data dalam beberapa kategori menurut kelas-kelas tertentu, yang menjelaskan penyebaran jawaban responden.

### Uji Asumsi Klasik

#### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau *residual* memiliki distribusi *normal* (Ghozali, 2005, p.110). Cara untuk menguji dengan melakukan *Kolmogorov-Smirnov*. Kriteria pengambilan keputusan adalah nilai signifikansi > 0.05, maka berdistribusi normal.

#### 2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas untuk menguji ada atau tidaknya korelasi antar variabel independen. Nilai untuk menyatakan tidak adanya multikolinearitas adalah nilai toleransi > 0.10 dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) < 10 (Ghozali, 2005, pp.91-92).

#### 3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas untuk mengetahui apakah pada model regresi terjadi ketidaksamaan varians dan *residual* satu pengamatan ke pengamatan lainnya (Ghozali, 2005, pp. 105). Model regresi yang baik adalah homokedastisitas atau tidak heteroskedastisitas. Model regresi dilihat melalui *charts scatterplot*. Apabila titik-titik *charts* membentuk pola yang tidak jelas atau acak menyebar ke atas dan ke bawah, maka tidak terjadi heteroskedastisitas atau homokedastisitas.

### Regresi Linier Berganda

Analisa regresi linier berganda untuk menggambarkan keadaan naik turunnya variabel dependen, bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediktor dinaik turunnya nilai (Sugiyono, 2007, p.243). Rumus regresi linier berganda:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan:

Y = *employee engagement*

a = bilangan konstanta

b1 = koefisien regresi komunikasi internal

$b_2$  = koefisien regresi *intrinsic rewards* dan *recognition*

X1 = variabel bebas komunikasi internal

X2 = variabel bebas *intrinsic rewards* dan *recognition*

### Uji Hipotesis

#### 1. Uji F

Uji F untuk menguji variabel independen berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap variabel dependen (Kuncoro, 2003, p.219). Dengan kriteria sebagai berikut:

- F hitung  $>$  F tabel, artinya ada pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen.
- F hitung  $<$  F tabel, artinya tidak ada pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen.

#### 2. Uji t

Uji t untuk menunjukkan variabel independen berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap variabel dependen (Kuncoro, 2003, p.218). Dengan kriteria sebagai berikut:

- t hitung  $>$  t tabel, artinya ada pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen.
- t hitung  $<$  t tabel, artinya tidak ada pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen.

#### 3. *Adjusted R*<sup>2</sup>

*Adjusted R*<sup>2</sup> untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen (Kuncoro, 2003, p.220). *Adjusted R*<sup>2</sup> dilakukan dengan melihat besarnya nilai antara 0 dan 1 ( $0 \leq R \leq 1$ ). Nilai *adjusted R*<sup>2</sup> yang mendekati 1 berarti variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Kuncoro, 2003, pp.220-221).

## HASIL PENELITIAN

### Deskripsi Profil Responden

Responden yang dipilih dalam penelitian ini adalah 60 karyawan tetap operasional di Surabaya Suite Hotel yakni *Housekeeping*, *Front Office*, *Food and Beverage Service*, *Food and Beverage Product*, *Engineering*, dan *Health Club*. Dilihat dari jenis kelamin, sebagian besar responden adalah laki-laki, yaitu berjumlah 39 orang (65%), sedangkan responden wanita berjumlah 21 (35%). Dari segi usia jumlah responden yang berusia 20 – 30 tahun berjumlah paling tinggi yakni sebanyak 22 orang (37%). Mayoritas responden sudah menikah berjumlah 44 orang (73%). Responden yang terlibat dalam penelitian ini berasal dari departemen *Housekeeping* sebanyak 13 orang (22%), *Front Office* sebanyak 16 orang (27%), *Food and Beverage Service* sebanyak 12 orang (20%), *Food and Beverage Product* sebanyak 8 orang (13%), *Engineering* sebanyak 7 orang (12%), dan *Health Club* sebanyak 4 orang (7%). Dan juga jenjang karir responden pada *staff non-managerial* sebanyak 38 orang (63%), *captain* atau *supervisor* sebanyak 20 orang (33%), dan manajer

sebanyak 2 orang (3%). Dilihat jumlah responden yang telah bekerja selama 2-5 tahun sebanyak 19 orang (32%), 6-10 tahun sebanyak 11 orang (18%), 11-15 tahun sebanyak 14 orang (23%), 16-20 tahun sebanyak 12 orang (20%), dan lebih dari 20 tahun sebanyak 4 orang (7%).

### Analisa Regresi Linier Berganda

Variabel	Koefisien Regresi	Sig.
(Constanta)	.898	.022
Internal Komunikasi ( $X_1$ )	.258	.003
Intrinsic Rewards and Recognition ( $X_2$ )	.519	.000

Berdasarkan data, maka diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut :

$$Y = 0.898 + 0.258 X_1 + 0.519 X_2$$

Dari persamaan tersebut menunjukkan bahwa constanta sebesar 0,898 menunjukkan besaran variabel *employee engagement* yang apabila besarnya variabel independen ( $X_1$  dan  $X_2$ ) adalah konstan. Jadi, apabila tidak terdapat variabel independen, maka besarnya *employee engagement* adalah sebesar 0,898. Komunikasi internal ditunjukkan pada nilai sebesar 0.258, yakni menunjukkan bahwa jika variabel independen komunikasi internal ( $X_1$ ) naik sebesar satu satuan, maka variabel dependen *employee engagement* (Y) akan meningkat sebesar 0,258 satuan, sedangkan variabel independen yang lain dianggap konstan. Sedangkan intrinsic rewards ditunjukkan pada nilai sebesar 0.519 yang artinya jika variabel independen *intrinsic rewards* dan *recognition* ( $X_2$ ) naik sebesar satu satuan, maka variabel dependen *employee engagement* (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,519 satuan, sedangkan variabel independen yang lain dianggap konstan.

### Analisa Uji Hipotesis

#### 1. Uji F

#### ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
<sup>1</sup> Regression	5.376	2	2.688	30.765	.000 <sup>a</sup>
Residual	4.980	57	.087		
Total	10.355	59			

Dapat diketahui bahwa F hitung sebesar 30,765 dengan tingkat signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari taraf nyata 0,05. Untuk mengetahui F tabel, terlebih dulu menentukan df1 (jumlah variabel dependen dan independen - 1) = 2 dan df2 ( $n - k - 1$ ) = 57, dengan n adalah jumlah responden, k adalah jumlah variabel independen. Dengan demikian F tabel sebesar 3,16 maka F hitung > F tabel, sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, yang berarti bahwa variabel komunikasi internal, *intrinsic rewards* dan *recognition* secara simultan mempengaruhi variabel *employee engagement*. Dengan demikian, semua variabel independen secara serempak dan simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

## 2. Uji t

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.898	.383		2.346	.022
Komunikasi	.258	.085	.324	3.050	.003
Intrinsic Reward Recognition	.519	.110	.501	4.713	.000

Dari pengujian hipotesis dengan menggunakan uji t yang ditampilkan dalam tabel 4.10. dapat dijelaskan pengujian lebih lanjut sebagai berikut:

- Komunikasi Internal ( $X_1$ ) terhadap *Employee Engagement* (Y)  
Variabel komunikasi internal mempunyai t hitung 3,050 dengan t tabel 2,000. Jadi karena t hitung > t tabel, maka dapat disimpulkan variabel komunikasi internal memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel *employee engagement*. Sedangkan nilai t positif menunjukkan bahwa variabel komunikasi internal mempunyai hubungan yang searah dengan variabel *employee engagement*.
- *Intrinsic Rewards* dan *Recognition* ( $X_2$ ) terhadap *Employee Engagement* (Y)  
Variabel *intrinsic rewards* dan *recognition* mempunyai t hitung 4,713 dengan t tabel 2,000. Jadi karena t hitung > t tabel, maka dapat disimpulkan variabel *intrinsic rewards* dan *recognition* memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel *employee engagement*. Sedangkan nilai t positif menunjukkan bahwa variabel *intrinsic rewards* dan *recognition* mempunyai hubungan yang searah dengan variabel *employee engagement*.
- Berdasarkan hasil uji t, maka variabel *intrinsic rewards* dan *recognition* mempunyai pengaruh lebih dominan terhadap *employee engagement*, dikarenakan memiliki nilai *standardized coefficient beta* yang lebih besar dibandingkan dengan variabel komunikasi internal.

## 3. Adjusted R<sup>2</sup>

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.720 <sup>a</sup>	.519	.502	.29557

Dari hasil analisa menunjukkan bahwa besarnya nilai R adalah 0,720 sehingga dapat dikatakan bahwa variabel internal komunikasi, *intrinsic rewards* dan *recognition* terhadap *employee engagement* di Surabaya Suite Hotel memiliki hubungan yang kuat karena nilai R mendekati +1.

Pengaruh yang diberikan variabel independen terhadap variabel dependen yang ditunjukkan oleh *Adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0,502 yang artinya 50% *employee engagement* dipengaruhi oleh internal komunikasi, *intrinsic rewards* dan

*recognition*. Sedangkan sisanya sebesar 50% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

## PEMBAHASAN

Penelitian yang telah dilakukan di Surabaya *Suite* Hotel diketahui semua variabel independen dan variabel dependen memiliki nilai rata-rata dalam kategori baik. *Mean* secara keseluruhan variabel komunikasi internal adalah 3,59, *mean* variabel *intrinsic rewards* dan *recognition* sebesar 3,90 dan *mean* variabel *employee engagement* sebesar 3,85. Hal ini menunjukkan persepsi responden terhadap komunikasi internal, *intrinsic rewards* dan *recognition* serta *employee engagement* di Surabaya *Suite* Hotel sudah berada dalam kondisi baik. Hal ini didukung wawancara dengan beberapa karyawan yang menyebutkan puas secara keseluruhan dengan komunikasi internal yang ada, karyawan juga merasakan adanya kepuasan dalam diri sebagai penghargaan individu atas pekerjaan yang dilakukan, program penghargaan yang diadakan di Surabaya *Suite* Hotel memotivasi karyawan untuk selalu memberikan kinerja yang terbaik, serta adanya perasaan menyatu dengan pekerjaan dan organisasi dimana karyawan bekerja.

Dari hasil penelitian didapatkan bahwa komunikasi internal ( $X_1$ ), *intrinsic rewards* dan *recognition* ( $X_2$ ) berpengaruh secara simultan (serempak) dan signifikan terhadap *employee engagement* ( $Y$ ). Dalam penelitian yang dilakukan Ling et al. (2013, p.7) pada perusahaan manufaktur di Malaysia menunjukkan bahwa komunikasi internal memiliki pengaruh lebih dominan terhadap *employee engagement*. Namun dalam penelitian ini memiliki hasil yang berbeda dengan hasil penelitian Ling et al. (2013), karena dalam penelitian ini variabel yang memiliki pengaruh lebih dominan adalah *intrinsic rewards* dan *recognition*. Hal ini dapat dilihat dari nilai *standardized coefficient beta* yang diperoleh dari hasil uji t pada variabel *intrinsic rewards* dan *recognition* lebih besar dibandingkan dengan variabel komunikasi internal. Dalam penelitian ini *intrinsic rewards* dan *recognition* lebih dominan, hal ini menunjukkan bahwa karyawan Surabaya *Suite* Hotel cenderung lebih suka diakui atas kinerjanya. Karyawan akan lebih bersemangat dalam bekerja ketika merasakan adanya pengakuan atas kinerjanya dan memiliki keyakinan akan pertumbuhan yang dialami ketika mengerjakan pekerjaan tersebut. Didukung dengan hasil wawancara karyawan mengatakan ketika karyawan berhasil mendapatkan penghargaan (*employee of the month*) membuat karyawan lebih bersemangat untuk melakukan yang terbaik. Selain itu karyawan cenderung merasa lebih mencintai dan menyatu dengan pekerjaannya ketika merasakan ada kepuasan batin mengenai apa yang telah dikerjakan.

Berdasarkan hasil uji secara parsial (uji t) dapat dilihat komunikasi internal berpengaruh secara parsial (individu) dan signifikan terhadap *employee engagement*, ini dikarenakan nilai t hitung (3,050) lebih besar dari t tabel (2,000). Hubungan variabel komunikasi internal terhadap variabel *employee engagement* memiliki nilai koefisien regresi komunikasi internal ( $b_1$ ) sebesar 0,258, dengan nilai koefisien regresi yang positif menunjukkan hubungan positif antara komunikasi internal dengan *employee engagement*. Artinya, semakin baik komunikasi internal yang dirasakan karyawan Surabaya *Suite* Hotel maka tingkat *employee engagement* juga

akan semakin tinggi. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara awal mengatakan bahwa salah satu faktor yang membuat karyawan semangat dan menyatu dengan pekerjaan salah satunya disebabkan karena komunikasi internal yang baik. Penelitian ini didukung beberapa penelitian terdahulu yang menjelaskan hubungan komunikasi internal terhadap *employee engagement* (Mathuveloo et al., 2013; Balakrishnan & Masthan, 2013)

Serta hasil uji secara parsial (uji t) terhadap variabel *intrinsic rewards* dan *recognition* juga terbukti secara statistik berpengaruh secara parsial (individu) dan signifikan terhadap *employee engagement*, hal ini dilihat dari nilai t hitung (4,713) lebih besar dari t tabel (2,000). Selain itu, hubungan variabel *intrinsic rewards* dan *recognition* terhadap variabel *employee engagement* memiliki nilai koefisien regresi ( $b_2$ ) sebesar 0,519, dengan nilai koefisien regresi yang positif menunjukkan hubungan positif antara *intrinsic rewards* dan *recognition* terhadap *employee engagement*. Artinya, semakin baik *intrinsic rewards* dan *recognition* yang dirasakan karyawan maka akan meningkatkan *employee engagement*. Hasil ini didukung juga oleh beberapa penelitian terdahulu yang menjelaskan hubungan *reward* dan *recognition* terhadap *employee engagement* (Ling et al., 2013; Mathuveloo et al., 2013), serta penelitian lainnya mengenai hubungan *intrinsic rewards* terhadap *employee engagement* (Jacobs et al., 2014). Hasil wawancara awal dengan karyawan mengatakan bahwa kesempatan untuk mendapatkan promosi atau pengembangan karir membuat karyawan bersemangat, berusaha sungguh-sungguh, serta tidak mudah menyerah dalam menghadapi kesulitan, selain itu dengan mendapatkan kesempatan untuk menjadi salah satu nominasi penghargaan *employee of the month* membuat karyawan menjadi bangga dengan apa yang dilakukan dalam pekerjaannya. Karyawan juga mengatakan bahwa ketika karyawan diberi kebebasan dalam pengambilan keputusan akan membuat karyawan lebih bersemangat untuk melakukan yang terbaik, merasa dilibatkan, serta menganggap pekerjaannya sebagai suatu pengalaman yang berharga.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

1. Komunikasi internal, *intrinsic rewards* dan *recognition* terbukti berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap *employee engagement* pada karyawan tetap operasional di Surabaya Suite Hotel.
2. Komunikasi internal terbukti berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap *employee engagement* pada karyawan tetap operasional di Surabaya Suite Hotel.
3. *Intrinsic rewards* dan *recognition* terbukti berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap *employee engagement* pada karyawan tetap operasional di Surabaya Suite Hotel.
4. *Intrinsic rewards* dan *recognition* memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap *employee engagement* pada karyawan tetap operasional di Surabaya Suite Hotel.

### **Saran**

Saran-saran yang dapat dijadikan bahan pertimbangan, sebagai berikut:

1. Surabaya *Suite* Hotel
  - a. Pihak manajemen
    - Sebaiknya meningkatkan komunikasi internal dan lebih memperhatikan komunikasi yang terjalin. Selain itu, pemimpin dianggap kurang memahami karyawan, sebaiknya pemimpin berusaha untuk lebih memahami karyawan, lebih terbuka, jujur, dan menjadi komunikator yang dapat dipercaya dalam menyampaikan informasi.
    - Dari *intrinsic rewards* dan *recognition*, sistem penghargaan sebaiknya tetap dijalankan karena memotivasi karyawan untuk terus memberikan kinerja yang terbaik. Serta memberikan kebijakan dan kriteria yang jelas untuk dicapai dan mendapatkan kesempatan pengembangan karir.
    - Dari *employee engagement*, menanamkan dalam diri karyawan untuk lebih mencintai pekerjaannya dan memiliki fokus pada tujuan yang ingin dicapai, hal ini dapat dilakukan melalui *training*.
  - b. Pihak karyawan harus lebih terbuka terhadap atasan sehingga segala informasi dan permasalahan dapat disampaikan dan diatasi dengan baik. Karyawan sebaiknya terfokus pada tujuan yang hendak dicapai dalam pekerjaan, khususnya pengembangan diri. Serta karyawan menikmati pekerjaan sebagai sesuatu hal yang menyenangkan, tanpa menganggap pekerjaan sebagai beban.
2. Bagi penelitian selanjutnya, dalam penelitian ini komunikasi internal, *intrinsic rewards* dan *recognition* memberikan pengaruh sebesar 50% terhadap *employee engagement*, sehingga terdapat 50% faktor lainnya yang mempengaruhi *employee engagement*. Oleh karena itu, bagi peneliti selanjutnya disarankan melakukan penelitian lebih lanjut mengenai faktor-faktor lain yang dapat mendorong *employee engagement*, seperti *leadership* dan *working life* (McBain, 2007).

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2010). *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Balakrishnan, C., & Masthan, D. (2013). Impact of internal communication on employee engagement - A study at Delhi international airport. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(8).
- Barron, P., Leask, A., & Fyall, A. (2014). Engaging the multi-generational workforce in tourism and hospitality. *Tourism Review*, 69(4), 245-263.
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2006). *Reflections on employee engagement: Change agenda*. Retrieved March 23, 2015, from <http://www.cipd.co.uk/changeagendas>
- Crabtree, S. (2013). Worldwide, 13% of employees are engaged at work. *Gallup Business Journal*. Retrieved March 23, 2015, from <http://www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>
- Dennis, H.S. (1974). A theoretical and empirical study of managerial communication climate in complex organizations. *Unpublished Doctoral Dissertation, Purdue University, West Lafayette, IN*.

- Ghozali, I. (2005). *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS edisi ketiga*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ivancevich, Konopaske, & Matteson. (2006). *Perilaku manajemen dan organisasi*. (Gina Gania). Jakarta: Erlangga.
- Jacobs, S., Renard, M., & Snelgar, R.J. (2014). Intrinsic rewards and work engagement in the South African retail industry. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(2), 1-13.
- Kuncoro, M. (2003). *Metode riset untuk bisnis & ekonomi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Ling, S.C., Mat, N., & Al-Omari, M. (2013). Organizational practices and employee engagement: A case of Malaysia electronics manufacturing firms. *Business Strategy Series*, 14(1), 3-10.
- Mahaney, R. C. & Lederer, A.L. (2006). The effect of intrinsic and extrinsic rewards for developers on information systems project success. *Project Management Journal*, 37(4), 42-54.
- Markos, S., & Sridevi, M.S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89-96.
- Mathuveloo, R., Basbous, O.K., Teoh, A.P., & Choi, S.L. (2013). Antecedents of employee engagement in the manufacturing sector. *American Journal of Applied Sciences*, 10 (12), 1546-1552.
- McBain. (2007). The practice of engagement: Research into current employee engagement practice. *Strategic HR Review*, 6(6), 16-19.
- Pillai & Bagavathi (2003). *Office management*. Ram Nagar New Delhi: S.Chad & Company Ltd.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzales-Roma, V., & Bakker, A.B. (2002). The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Singarimbun, M., & Effendi, S. (2006). *Metode penelitian survei*. Jakarta: LP3ES.
- Sugiyono. (2007). *Metode penelitian administrasi dilengkapi dengan metode R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Woodruffe, C. (2006). *From whatever to my pleasure: How can employers increase engagement? In reflections on employee engagement*. London: CIPD.